



Co-funded by the
European Union



Erasmus+



Матеріали

Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

9 березня 2024 р.





Co-funded by the
European Union

Європейський Союз
Представництво Європейського Союзу в Україні (м. Київ)
Міністерство освіти і науки України (м. Київ)
Запорізький національний університет
Запорізька обласна державна адміністрація
Національна академія наук вищої освіти України (м. Київ)
Академія економічних наук України (м. Київ)
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (м. Дніпро)
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Старобільськ)
Мелітопольський державний педагогічний університет імені
Богдана Хмельницького (м. Запоріжжя)
Таврійський державний агротехнологічний університет імені
Дмитра Моторного (м. Запоріжжя)
Університет Григорія Сковороди в Переяславі (м. Переяслав)
Алматинський гуманітарно-економічний університет (Казахстан)
Вармінсько-Мазурський університет (Польща)
Економічний університет у Катовіцах (Польща)
Інститут розвитку міжнародної співпраці (Польща)
Казахський національний педагогічний університет ім. Абая (Казахстан)
Каспійський університет (Казахстан)
Навчальний комплекс Сан Март Шавань (Франція)
Університет Туран (Казахстан)
Ургенчеський державний університет (Узбекистан)

Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

9 березня 2024 р., м. Запоріжжя

в межах реалізації проєкту Програми Європейського Союзу Еразмус+ на пряму Жан Моне 101048168 — HumEU — ERASMUS-JMO-2021-HEI-TCH-RSCH «European Humanistic Vision in Human Resource Management» / «Європейська гуманістична візія в управлінні людськими ресурсами»

Запоріжжя
2024

disclaimer

УДК 005.95/.96(477:4):341.171

JEL: F29, L86, O10, O14

Європейський досвід управління персоналом та перспективи його імплементації в Україні: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції / за ред. А. В. Череп, В. Г. Воронкова, Ю. В. Калюжна, О. Г. Череп. С. М. Іванов, Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 241с.

У збірнику надруковані матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Європейський досвід управління персоналом та перспективи його імплементації в Україні», яка проходила 9 березня 2024 року в Запорізькому національному університеті.

Рекомендовано до друку Вченою радою економічного факультету
Запорізького національного університету
(протокол № 13 від 2 квітня 2024 р.)

Захід відбувся в межах реалізації проєкту Програми Європейського Союзу Еразмус+ напряму Жан Моне 101048168 — HumEU — ERASMUS-JMO-2021-HEI-TCH-RSCH «European Humanistic Vision in Human Resource Management» / «Європейська гуманістична візія в управлінні людськими ресурсами» на базі економічного факультету Запорізького національного університету.

© Автори статей, 2024

“Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.”

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова оргкомітету – **Фролов М. О.**, доктор історичних наук, професор, в.о. ректора Запорізького національного університету

Заступники голови оргкомітету:

Васильчук Г. М., доктор історичних наук, професор, проректор з наукової роботи

Тупахіна О. В., доктор філологічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, міжнародної та проєктної діяльності

Арабаджиєв Д.Ю., доктор політичних наук, професор, начальник науково-дослідної частини

Череп А. В., доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Члени оргкомітету:

Андрюкайтене Р. М., доктор PhD соціальних наук (менеджмент), доцент, завідувач кафедри бізнесу та економіки, Маріямпольська колегія (Литва)

Бабміндра Д. І., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму

Бекова Р. Ж., доктор PhD, доцент кафедри обліку та аудиту Університету Туран (Казахстан)

Березянко Т. В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедрою економіки праці та менеджменту Національного університету харчових технологій

Біктеубасва А. С., завідувач кафедри обліку й аудиту, доцент
Університету Туран (Казахстан)

Білопольський М. Г., доктор економічних наук, професор, віце-
президент Академії економічних наук України

Будько Д.З., голова наукового товариства студентів, аспірантів і
молодих вчених економічного факультету

Ввейнхардт Й., доктор соціологічних наук, професор, професор
Університету Вітаутаса Великого, Кауна (Литва)

Воронкова В. Г., доктор філософських наук, професор, завідувач
кафедри менеджменту організацій та управління проєктами Інженерного
навчально-наукового інституту Запорізького національного університету

Гайдукова Н. В., начальник відділу інвестування ПАТ
«Запоріжсталь»

Галкін Я. В., начальник Запорізького регіонального управління
АТ «УКРСИББАНК»

Гельман В.М., доктор економічних наук, професор, в.о. декана
економічного факультету

Гончар О. І., доктор економічних наук, професор, професор кафедри
економічної теорії, підприємництва та торгівлі Хмельницького
національного університету

Гораль Л.Т., доктор економічних наук, професор, професор кафедри
фінансів, обліку та оподаткування Івано-Франківського інституту нафти і
газу

Іванов М. М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри
управління персоналом і маркетингу

Калюжна Ю.В., координатор проєкту, кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри управління персоналом і маркетингу

Кам'янченко С. А., заступник голови Пенсійного фонду України у Запорізькій області

Канабекова М. А., кандидат економічних наук, доцент, Казахський національний педагогічний університет ім. Абая (Казахстан)

Ковальов А.І., доктор економічних наук, професор, професор Одеського національного економічного університету

Команда проєкту напряму Жан Моне Еразмус+ офісу в Україні (National Erasmus+ Office in Ukraine)

Костишина Т. А., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці Полтавського університету економіки і торгівлі

Кузнєцова А.Я., доктор економічних наук, професор університету анківської справи

Линенко А. В., кандидат економічних наук, доцент, заступник декана з наукової роботи економічного факультету

Максишко Н. К., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики

Мостенська Т. Л., доктор економічних наук, професор, декан факультету транспорту, менеджменту і логістики Національного авіаційного університету

Нурліхіна Г. Б., доктор економічних наук, професор, проректор Алматинського гуманітарно-економічного університету (Казахстан)

Павлова Г.Є., доктор економічних наук, професор, декан факультету обліку і фінансів Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету

Петухова О. М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Національного університету харчових технологій

Проскуріна Н. М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування

Симанавічене Ж. І., доктор економічних наук, професор, професор Університету Ромериса (Литва)

Табачніков С. І., доктор медичних наук, професор, президент Національної академії наук вищої освіти України

Тарасюк Г. М., доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнесу та сфери обслуговування Держаного університету «Житомирська політехніка»

Троциковський Т. С., доктор економічних наук, доцент директор Інституту комерціалізації наук Куявського університету у м. Влоцлавек (Польща)

Череп О. Г., доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління персоналом і маркетингу

Файзулліна С. А., кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку й аудиту Університету Туран (Казахстан)

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ ТА ЄС	13
ЧЕРЕП А.В., АНОШИНА С.С.	
Європейський досвід боротьби з дискримінацією у сфері зайнятості	13
ОЛЕЙНІКОВА Л.Г., ЛАВРЕНЕНКО Д.	
Європейські цінності захисту від утисків та дискримінації за релігійними уподобаннями	15
АНДРУШКІВ Б.М., КОЛІСНИК А.В.	
Європейські практики антидискримінаційного законодавства	23
ЧЕРЕП О.Г., СЕМІБРАТОВА Є.С.	
Кадрова політика країн Європейського Союзу.....	26
ОЛЕЙНІКОВА Л.Г., ЯРЕМІНА М.О.	
Досвід ЄС щодо протидії соціальної дискримінації	33
ЧЕРЕП А.В., ЛОСЄВА Е.С.	
Європейські практики ідентифікації дискримінації.....	39
РЕВА Д. С.	
Політика дисципліни працівників на підприємстві та етичність внутрішньої документації.....	43
ВОРОНКОВА В.Г., ОПАЛАТЕНКО І. С.	
Європейські практики протидії дискримінації за віком	49
ЙОЛІТА ВВЕЙНХАРДТ, ТАРАНЕНКО О.	
Європейські практики розвитку культурної спадщини	56
АНДРЮКАЙТЕНЕ Р., ЧЕРЕП О.Г., ЧОКАН К.М.	
Європейські практики стратегії розвитку персоналу	63

ВОЙКО Л., ДАШКО І.М.	
Сутність та значення мотиваційної політики підприємства.....	70
КАЛЮЖНА Ю.В.	
Роль гендеру в цінностях корпоративної соціальної відповідальності бізнесу	74
СЕКЦІЯ 2. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ ТА ЄС В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	83
ЗАХАРОВА Н.	
Гендерна складова в управлінні персоналом підприємства	83
ЧЕРЕП О.Г., ВОЛКОВ В. Г.	
Захист трудових прав працівників під час війни	88
ТОВАЛОВИЧ Т. В., КРАСКОВСЬКИЙ Т. М.	
Протидія національній дискримінації.....	97
ВАСИЛЬЧУК Г.М., ПРОНОЗА Н.	
Європейські практики розвитку національної самобутності	104
ІВАНОВ С.М.	
Європейські практики протидії булінгу на підприємствах України	108
ПОЛЩУК П. П., БАЛАБКА Е. Д.	
Європейські практики боротьби з сексизмом у рекламі.....	115
ПЕРЕРВА П. Г., САВЕНКО Д.М., БІЛОСТОЦЬКА А.О.	
Європейські практики протидії несприятливого ставлення на робочому місці	118
ЧЕРЕП О.Г., БЕХТЕР Л.А., ОСМАКОВСЬКА К.	
Стиль керівництва як інструмент управління персоналом.....	121

ЧЕРЕП А.В., СИМАНАВІЧЕНЕ Ж.І., КУРЧЕНКО М. Європейський досвід протидії дискримінації за статтю	125
ШМАТКО О.О., ТКАЧЕНКО С.М. Актуальні проблеми розвитку управління персоналом в Україні та ЄС в умовах сталого розвитку	129
МАТУСОВА С. С. Досвід Європи у захисті від множинної дискримінації	134
ОСИПЕНКО С. Особливості управління персоналом в закладах загальної середньої освіти	140
ЩЕБЛИКІНА І.О., ЩЕБЛИКІНА З. В. Ринок праці у сучасних умовах трансформаційних змін.....	144
ШТЕНГЕЛОВА Л. Стан ринку праці в умовах війни як індикатор подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємств.....	150
СЕКЦІЯ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ HR-ПРАКТИК НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	156
МОСТЕНСЬКА Т.Л., ШЕВЧЕНКО О. Протидія пособництву в дискримінації	156
МОСТЕНСЬКА Т.Г., ДІДИК П. Основні порушення прав релігійних меншин і засоби боротьби з ними ..	161
ПРОЦЮК Р. Г., ТАБАЧНІКОВА В.С., ЛЕВЧЕНКО В. А. Сучасні аспекти управління персоналом в Україні та ЄС у контексті сталого розвитку.....	165
ТАБАЧНІКОВ С.І., СНІСАРЕНКО М. Хедхантінг: еволюція та сучасні виклики в управлінні персоналом.....	170

АРАБАДЖИСЬВ Д. Ю., БОЙКО М.В.	
Головні напрямки запобігання дискримінації за віком в ЄС	176
ЛЕПЬОХІН О.В., МАЗАКОВ Д. О.	
Культурна та історична спадщина як інструмент забезпечення національної безпеки України.....	180
ІВАНОВ М.М., СМОЛЯНИЦЬКИЙ Р.	
Виклики та перспективи антидискримінаційного законодавства.....	183
ГЕЛЬМАН В.М., ГУБАРЕВ Я., РЕХЛИЦЬКА О.	
Мотивація персоналу як фактор підвищення організаційної ефективності.....	185
СЬОМАК А., ЛИНЕНКО А.В.	
Сучасний розвиток банками України маркетингових фінтех проєктів.....	190
БЕРЕЗЯНКО Т.В.	
Сучасні акценти моделі управління персоналом.....	193
НАУМЕНКО С.В., КАЛЮЖНА Ю.В.	
Інтеграція цифрових технологій в гнучкі системи управління підприємствами	198
ДАШКО І.М.	
Мотивація персоналу під час війни.....	201
МАЛТИЗ В.В., КОЛОБЕРДЯНКО І.	
Проблеми та перспективи впровадження інноваційних європейських HR-практик на українських підприємствах	206
ІВАНОВ С.М.	
Налагодження якісної кросскультурної комунікації на підприємствах України	211
НАЗІНА А.	
Вплив закордонних тенденцій управління людськими ресурсами на розвиток українських HR-практик	223

АНДРОСОВ О.О.

Напрямки цифровізації бізнес-процесів на підприємствах 229

ВОРОНKOBA B.Г., ЧЕРЕП A.B., ЧЕРЕП O.Г.

Європейські практики антидискримінаційної політики у сфері зайнятості..... 235

СЕКЦІЯ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ ТА ЄС

ЧЕРЕП А.В.

д.е.н., професор

АНОШИНА С.С.

Запорізький національний університет, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД БОРОТЬБИ З ДИСКРИМІНАЦІЄЮ У
СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ

Дискримінація у сфері зайнятості залишається актуальною проблемою для багатьох країн світу, але країни Європейського Союзу виявилися на авангарді в боротьбі з цим явищем.

Статистика свідчить, що у багатьох країнах зайнятість жінок значно менша за зайнятість чоловіків, що стосується як кількісного показника працездатного населення, так і доступу до краще оплачуваних посад і можливостей кар'єрного зростання. Зайнятість населення за статтю в Україні за 2018- 2021 рр. наведено на рис. 1.

У контексті Європейського Союзу варто зазначити, що різниця між рівнем дискримінації у зайнятості в цих країнах часто є меншою, ніж в Україні, що зумовлено більш розвиненими законодавчими та соціально-економічними механізмами боротьби з дискримінацією. Тож статистичні дані щодо країн ЄС з найменшим рівнем дискримінації за віком у сфері зайнятості наведено на рис. 2.

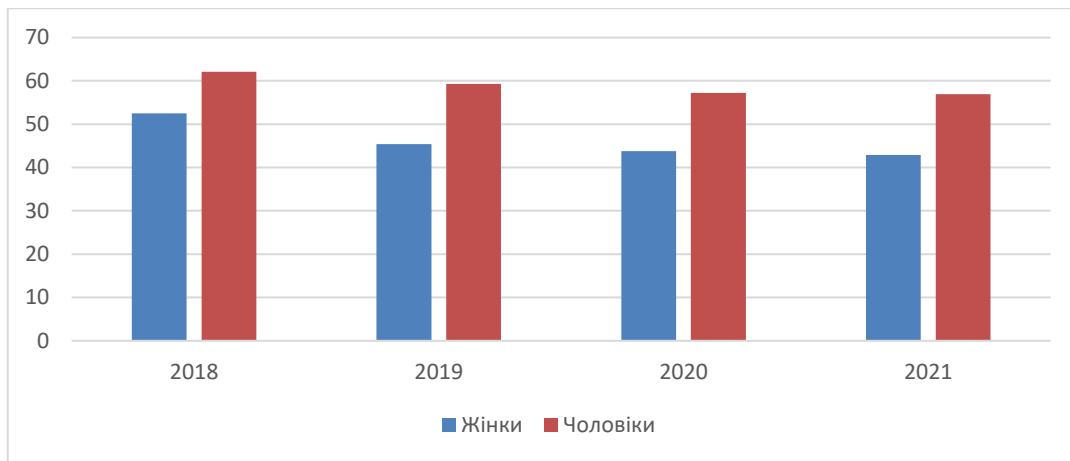


Рис. 1 – Зайнятість населення за статтю в Україні (у % до всього населення відповідного віку)

Джерело: складено авторами на основі [1]

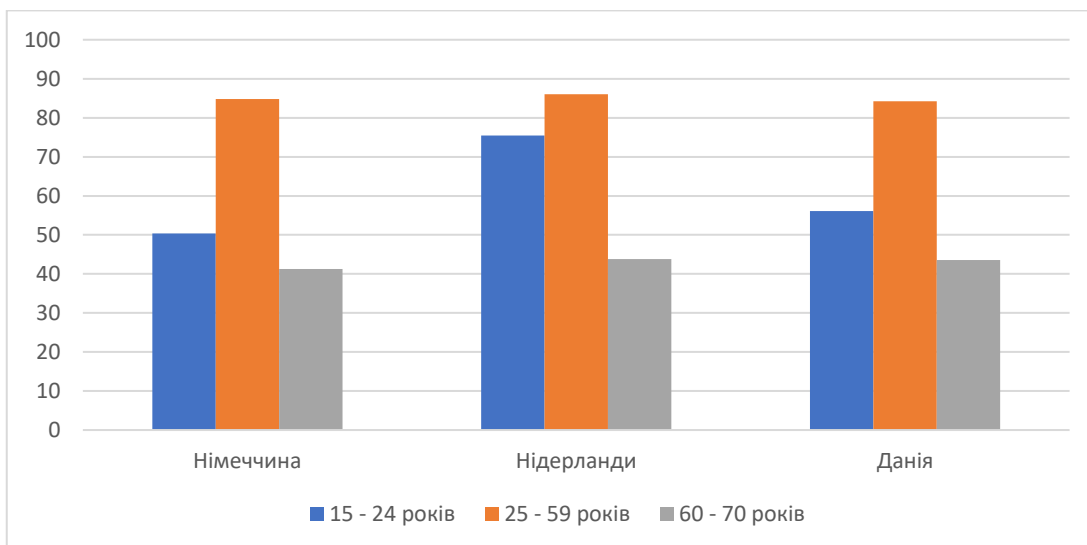


Рис. 2 – Країни ЄС з найменшим рівнем дискримінації за віком у сфері зайнятості (у % до всього населення відповідного віку)

Джерело: складено авторами

Отже, дискримінація на ринку праці – це серйозна проблема в Україні, яка потребує комплексного підходу для її вирішення. Досвід ЄС є корисним у цьому процесі, адже він включає в себе як просвітницькі кампанії, так і правові механізми. Хоч й Директива Ради 2000/78/ЄС вже набула чинності в Україні, наша країна ратифікувала її лише у 2017 році, тож її

імплементация все ще знаходиться на ранній стадії. Тому головним опірним механізмом у вирішенні цієї проблеми є вдосконалення законодавства, а саме: приведення українського законодавства у відповідність до стандартів ЄС у сфері протидії дискримінації, забезпечення ефективного механізму розгляду скарг на неї, посилення відповідальності за порушення законодавства про нерівність прав у сфері праці.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Державного комітету статистики України.
URL:<http://ukrstat.gov.ua>. (Дата звернення 02.03.2024).
2. Language selection | European Commission. URL:
[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ergaed\\$dv_318/default/table?lang=en&category=eq.eq_gend.eq_glm](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ergaed$dv_318/default/table?lang=en&category=eq.eq_gend.eq_glm) (дата звернення: 02.03.2024).

ОЛЕЙНИКОВА Л.Г.

Д.е.н., ст.наук. співр.

ДННУ «Академія фінансового управління», Україна

ЛАВРЕНЕНКО Д.

Запорізький національний університет, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКІ ЦІННОСТІ ЗАХИСТУ ВІД УТИСКІВ ТА ДИСКРИМІНАЦІЇ ЗА РЕЛІГІЙНИМИ УПОДОБАННЯМИ

Директива Ради Європейського Союзу опублікована 29 червня 2000 року щодо рівності у сфері зайнятості вимагає від всіх держав учасниць, а

також всіх охочих країн, захищати людей від утисків і дискримінації на підставі релігії і переконань у сфері зайнятості та професійної діяльності. У цьому матеріалі буде розглянуто положення про релігію та віру, а також проаналізовано підходи до вирішення проблем з дискримінацією на основі віросповідання.

Проблемність питання про релігію полягає в тому, що Європейські держави прогнуть імплементувати релігійну свободу в той самий час як і досягти рівності в інших фундаментальних свободах людини. З одного боку, права відміні від релігійних є з ними взаємопов'язаними, оскільки захист від релігійних утисків дозволяє користуватися не лише релігійною свободою, а й іншими правами. З іншого боку, фундаментальні свободи і релігійні переконання суперечать одне одному, бо деякі релігійні групи не визнають права на рівність тих, хто не належить до релігійного об'єднання [5].

Директива захищає від прямої і непрямой дискримінації, переслідування, утисків на підставі релігійних переконань. Пряма дискримінація – це ситуація, за якої з особою за її певними ознаками поводяться менш прихильно, ніж з іншою особою в аналогічній ситуації [1]. Непряма дискримінація – це ситуація, за якої внаслідок реалізації чи застосування формально нейтральних правових норм, правил, вимог для особи за їх певними ознаками виникають

менш сприятливі умови або становище порівняно з іншими особами [2].

Одним з головних питань, яке виникає при огляді Директиви, полягає в тому, що вона не надає чіткого визначення «релігія – це». Однак у цьому є своя перевага. Вона полягає у тому, що відсутність формального визначення може адаптуватися до сучасних змін у суспільному розуміння поняття релігії [5]. При цьому, недоліком є те, що відсутність чітко

обґрунтованого визначення може призвести до утисків людей, які вважають, що їх зневажають у зв'язку з релігійними переконаннями, в той час, як інші люди не вважають це дискримінацією. Тобто різне розуміння поняття релігія заважає встановити правосуддя.

Захист, що надається релігії в рамках Директиви, обмежується заборонаю прямої та непрямой дискримінації. На перший погляд така заборона не покладає на роботодавців обов'язку здійснювати пристосування до потреб релігійних працівників. Однак, якщо говорити про людей з інвалідністю, то пристосування робочого місця чи графіку для таких особистостей є обов'язковим. У зв'язку з цим виникає питання про те, що захист від дискримінації і утисків людей з релігійними переконаннями повинен бути розширений до розумного підходу до співпраці [5].

Але тут не можна обійтися без труднощів. Перша складність – це пристосування до потреб віруючого персоналу може розцінюватися як утиск персоналу без релігійних переконань. Тобто будь-яке надання спеціальних прав особистості, яка є глибоко віруючою, є непрямой дискримінацією особистості без релігійних потреб [5]. До прикладу візьмемо людей, які працюють по вихідних. Один віруючий співробітник може захотіти взяти участь у дуже важливому для нього релігійному обряді, який припадає на робочий день. Якщо роботодавець погоджується увійти в становище, то чому інший працівник не має права не прийти на роботу, якщо він також має важливі інтереси, як-от проведення часу з дітьми.

Повертаючись до визначення поняття «релігія», у Німеччині в тлумаченні гарантії свободи віросповідання Федеральним конституційним судом, можна знайти дефініцію, що релігія – це будь-яка специфічна визначеність щодо світу, походження та призначення людства, яка надає сенс життю і світу. Нідерланди у своєму прецедентному праві розрізняють

релігію і переконання, виходячи з того, що для релігії «вищий авторитет» є центральним.

Більш того, слід наголосити, що Директива також захищає права тих людей, які не є віруючими. У пояснювальних записках до британського законодавства зазначено, що посилання на релігію включають в себе і посилання на відсутність певної віри [5]. Це означає, що атеїсти є захищеними від утисків і дискримінації з боку релігійних особистостей.

Розглянувши деякі проблеми та положення пов'язані з релігійними утисками і дискримінацією, можна перейти до шляхів врегулювання суперечностей. Захист релігійної свободи та рівності в конституціях держав-членів Європейського Союзу означають, що вони вже мають досвід балансування конкуруючих інтересів у національних судах. Деякі держави все ще продовжують додавати правки до законів, аби зняти деякі напруженості.

З точки зору регулювання внутрішньої діяльності релігійних організацій, деякі країни не застосовують трудове законодавство до спорів за участю священнослужителів. Конституційний суд Чехії постановив, що звільнення священнослужителя з чеської протестантської церкви не підпадає під дію положень про несправедливе звільнення, оскільки дозвіл цивільним судам вирішувати конфлікти у трудових відносинах релігійних діячів означав би неприпустиме втручання у внутрішню автономію церкви і посягання на її незалежну здатність приймати рішення.

Конституція Німеччини відокремлює Церкву від держави і встановлює принцип нейтралітету держави. Хоча релігійні організації можуть відігравати певну роль у громадському житті, наприклад, через опікування школами і лікарнями, це відбувається за умови абсолютно рівного ставлення до всіх релігій. Церкви та установи, релігійні особистості,

розглядаються як незалежні, якщо мають зв'язок з релігійною місією церкви.

У Нідерландах існує Загальний закон про рівне ставлення, який не поширюється на внутрішні справи церков, інших релігійних спільнот чи об'єднань духовного характеру. Це зроблено для того, щоб поважати поділ між Церквою і державою, та підтримувати принцип свободи віросповідання для людей.

Говорячи про релігійні символи на робочому місці, то ставлення до них різне у країнах ЄС. Деякі вважають необхідність релігійного нейтралітету першочерговим правом, інші віддають перевагу свободі віросповідання особи, яка демонструє символіку. В Австрії носіння релігійних символів та одягу розглядається як частина вираження релігійних переконань. Тобто все це буде захищено відповідно до правових положень Директиви [5].

Парламентська Асамблея Ради Європи у своїй Резолюції 2015 року знову наголосила на необхідності сприяти мирному співіснуванню громад у державах-членах, пригадавши Резолюцію 2011 про боротьбу з дискримінацією на основі релігії, Рекомендації 2011 про релігійний вимір міжкультурного діалогу та Резолюцію 2013 про забезпечення прав людини у зв'язку з релігією та переконанням і захист релігійних громад від насильства [4].

Асамблея переконана, що необхідно вжити заходів для забезпечення ефективного користування захистом свободи релігії або переконань, що надається людині в Європі. Тому Асамблея закликає держави-члени Ради Європи сприяти культурі толерантності та бути толерантним на основі визнання релігійного плюралізму та внеску релігій у демократичне і багатофункціональне суспільство, а також на основі права особистості не

сповідувати жодної релігії, тобто бути атеїстом.

Крім того, Асамблея просить сприяти розумному врегулюванню питання непрямой дискримінації, щоб забезпечити дотримання права всіх осіб, які перебувають під юрисдикцією Ради Європи, на свободу релігії і переконань, не порушуючи при цьому прав, гарантованих Європейською конвенцією прав людини. Слід підтримувати свободу віросповідання на робочому місці, забезпечуючи при цьому доступ до послуг, передбачених законом, і захищаючи право інших осіб на свободу від дискримінації.

Важливим є поважати право батьків надавати своїм дітям освіту відповідно до їхніх релігійних або філософських переконань, гарантуючи при цьому фундаментальне право дітей на освіту в плюралістичній манері на основі прецедентного права Європейського суду з прав людини. Адекватне європейське суспільство публічно засуджує застосування насильства та підбурювання до нього, а також усі форми утисків і дискримінації та нетерпимості на релігійному підґрунті [4].

Підводячи підсумок, хочеться сказати і про Україну, яка вважає себе європейською державою і тому також має свої закони щодо антидискримінаційної політики у сфері релігії. Перш за все свобода сповідання релігій прописана у Конституції та в Законі України про Свободу віросповідання і релігійних організацій. Ці документи визначають такі фундаментальні свободи як право сповідувати будь-яку релігію, вільно вести релігійні активності або не сповідувати жодної віри.

Україна вважає своїх громадян рівними незалежно від їх ставлення до релігії, а отже і відповідати перед законом релігійні організації мають однаково. Закон про свободу віросповідання навіть пропонує заміну військової служби альтернативною службою, якщо її виконання суперечить релігійним переконанням громадянина.

В Україні створено Інститут релігійної свободи, що є правозахисною неурядовою організацією, що здійснює свою діяльність за рахунок добровільних пожертв та угод про співпрацю з іншими організаціями, діє на позаконфесійній основі. Цілями є захист і утвердження релігійної свободи, зміцнення демократичних засад та протидія дискримінації у суспільстві [3].

Таким чином бачимо, що як і держави-члени Європейського Союзу, так і Україна гарантує свободу думки і релігії, уможлиблює діалог і підтримку у вирішенні релігійних питань. Постійне оновлення законів щодо протидії дискримінації на основі віросповідання говорить про те, що суспільство намагається знайти оптимальну модель регулювання релігійних процесів.

Звичайно, все ще існує багато невирішених питань, які можуть позначатися на конфліктах між сповідачами різних релігій. А тому владі не треба зупинятися у спробах досягти консенсусу, їй треба співпрацювати з громадянами різних релігій, щоб почути голос кожного.

Список використаних джерел

1. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. Пряма дискримінація. *Серія : захисти себе від дискримінації*. URL : <https://rm.coe.int/1-direct-discrimination-leaflet/1680a09907> (retrieved from: 17.03.2024).

2. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. Непряма дискримінація. *Серія : захисти себе від дискримінації*. URL : <https://rm.coe.int/2-indirect-discrimination-leaflet/1680a09908#:~:text=EUROPEAN%20UNION%20CONSEIL%20DE%20L'EUROPE%20Page%202%20%D0%9D%D0%B5%D0%BF%D1%80%D1%>

8F%D0%BC%D0%B0%20%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F,(%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%20%D1%97%D1%85%D0%BD%D1%96%20%D0%B7%D0%B0%D1%85%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D1%96%20%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BA%D0%B8). (retrieved from: 17.03.2024).

3. Drozdov V. The Ukrainian government's policy in the sphere of religion in 2014-2021. *Scientific Bulletin of the Izmil State University of Humanities. Section: historical sciences*. Izmil, 2021. № 57. P. 51–58. URL : <http://visnyk.idgu.edu.ua/index.php/nv/article/view/603/527> (retrieved from: 17.03.2024).

4. Parliamentary Assembly. Tackling intolerance and discrimination in Europe with a special focus on Christians. Assembly debate, 2015. URL : <https://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-EN.asp?fileid=21549> (retrieved from: 17.03.2024).

5. Vickers L. Religion and Belief Discrimination in Employment – the EU law. European Commission, 2006. 76 p. URL : <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1689&langId=en> (retrieved from: 17.03.2024).

АНДРУШКІВ Б.М.

Д.е.н., професор,

Тернопільський національний технічний університет

імені Івана Пулюя, Україна

КОЛІСНИК А.В.

бакалавр,

Запорізький національний університет, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ АНТИДИСКРИМІНАЦІЙНОГО ЗАКОНОДАВСТВА

Поняття дискримінації існує з давніх часів, але його чітке визначення та законодавче закріплення відбувалися протягом багатьох століть.

Дискримінація - це будь-яка відмінність, виключення, обмеження або перевага, що заперечує або зменшує рівне здійснення прав. Це поняття охоплює виключення або обмеження можливостей для членів певної групи відносно можливостей інших груп [1].

Дискримінація за своєю формою може бути прямою або непрямую. Пряма дискримінація - це чіткий намір дискримінації, коли людина цілеспрямовано відмовляє в чомусь людині або групі людей певної раси, релігії, віку чи статі.

Наприклад, коли люди відмовляються здавати квартиру емігрантам чи біженцям. Непряма дискримінація - це ситуація, коли на перший погляд нейтральні правила або дії ставлять людей певної групи в невідгідне становище. Наприклад, коли іспит на роботу містить питання, які не мають відношення до роботи, але які складніше даються людям з певної освітньої або культурної групи.

Відповідно до форм прояву дискримінація буває декількох видів:

- За расою або кольором шкіри: расова сегрегація, апартеїд, етнічні чистки.
- За національністю або громадянством: депортація, позбавлення громадянства, ксенофобія.
- За статтю: гендерна нерівність, сексизм, сексуальне насильство.
- За віком: ейджизм, вікова дискримінація на роботі.
- За релігією: релігійні переслідування, дискримінація в освіті та на роботі.
- За сексуальною орієнтацією: гомофобія, трансфобія, дискримінація в ЛГБТ-спільноті.
- За інвалідністю: дискримінація в доступності до освіти, роботи, транспорту, громадських місць.
- За мовою: мовна дискримінація, заборона на використання рідної мови.

Дискримінація є порушенням прав людини. Вона може призвести до соціальної ізоляції, бідності, безробіття, а також до психологічних проблем і навіть до насильства. Тому питання боротьби з нею гостро стоїть в наших реаліях, ще з часів Стародавнього Єгипту.

Боротьба з дискримінацією є важливим завданням будь-якого суспільства. Перш за все, вона передбачає прийняття законодавчих актів, які забороняють дискримінацію, та забезпечення їх дотримання, інформування людей про те, що таке дискримінація, і про те, як з нею боротися, надання жертвам дискримінації юридичної, психологічної та соціальної допомоги.

Право на захист від дискримінації покликане забезпечити кожному рівний і справедливий доступ до можливостей, які пропонує суспільство. Щодня ми обираємо, з ким спілкуватися, де купувати необхідні нам товари

та де працювати. Деякі люди та речі приваблюють нас більше.

Висловлення особистих вподобань є повсякденним явищем, але іноді ми приймаємо рішення, які безпосередньо впливають на долю інших людей через нашу позицію. Це відбувається, коли державні службовці, власники магазинів, працівники, орендодавці, лікарі тощо вирішують, як використовувати суспільні блага або надавати приватні товари та послуги. У цих дегуманізуючих контекстах антидискримінаційне законодавство може впливати на наш поведінковий вибір двома способами.

По-перше, антидискримінаційне законодавство вимагає, щоб до людей, які перебувають у схожих обставинах, ставилися однаково. До людей не можна ставитися менш прихильно лише тому, що вони мають певні "захищені" характеристики. Це явище відоме як "пряма дискримінація". Відповідно до права ЄСПЛ, пряма дискримінація допустима, якщо вона може бути об'єктивно виправдана, тоді як відповідно до права ЄС можливості виправдання прямої дискримінації дуже обмежені.

По-друге, антидискримінаційне законодавство передбачає різне ставлення до людей у різних ситуаціях. Таке ставлення має відрізнятися настільки, наскільки це необхідно для того, щоб вони могли користуватися певними можливостями на тих самих умовах, що й інші.

Отже, "захищені ознаки" мають бути враховані при впровадженні певних практик або формулюванні певних правил. Це явище відоме як "непряма дискримінація". Відповідно до законодавства ЄС та ЄСПЛ, усі форми непрямой дискримінації дозволені лише за наявності об'єктивного обґрунтування.

Список використаних джерел

1. Судова влада України. Судова влада України. URL: <https://court.gov.ua/archive/792685/> (дата звернення: 09.03.2024).

ЧЕРЕП О.Г.

д.е.н., професор,

СЕМІБРАТОВА Є.С.

студентка 3 курсу,

Запорізький національний університет, Україна

КАДРОВА ПОЛІТИКА КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Державна кадрова політика є одним із головних важелів зміцнення та збереження цілісності країни, соціальної та політичної стабільності суспільства.

Кадровий процес визначають як комплекс заходів із професійної підготовки та перепідготовки працівників, з підбору кадрів, що задовольняють вимоги загальнодержавної кадрової стратегії та завдання відповідних органів влади [1].

Значущим елементом державної кадрової політики є формування збалансованої системи управління кадрами, що дозволяє оптимально використовувати трудові ресурси держави.

Кадрова політика країн ЄС заснована на законодавстві, що розвивається в єдиному для усіх країн напрямку. Основними її принципами є ієрархічність, єдність, визнання заслуг, публічно-правове регулювання, безперервне підвищення кваліфікації. Кадрова політика визначає самостійність та відповідальність працівників, важливим критерієм при оцінюванні яких є якість послуг, що надаються суспільству. Вона передбачає досягнення єдиної мети – розвитку країни.

Держава та суспільство завжди мають потребу в підготовці керівників та працівників до роботи в органах державної влади, місцевого

самоврядування й підвищенні кваліфікації вже працюючих осіб. Отже, в країні має відбуватися постійне формування реального та перспективного кадрового резерву, щоб своєчасно були готові спеціалісти для заміщення нових посад. Це сприятиме підвищенню ефективності управлінського процесу.

У кожній європейській країні є чітко встановлений порядок підготовки, перепідготовки та зростання рівня кваліфікації державних працівників. Підготовка зазвичай відбувається в спеціалізованих школах, академіях, інститутах. Прикладом таких навчальних закладів є Національна школа державного управління у Франції, Федеральна академія державного управління в Німеччині, Коледж державної служби у Великій Британії, Національна школа державного управління в Польщі [1].

Кадрова політика повинна бути спрямована до адаптації до зовнішніх та внутрішніх умов, що постійно змінюються [2]. Слід зазначити, що в усіх сучасних європейських країнах впроваджується одна з трьох головних моделей кадрової служби – кар’єрна, посадова та змішана, що об’єднує складові кар’єрної та посадової моделей. Кожна характеризує стиль управління персоналом, кар’єрне підвищення на службі, надання категорій, рангів, оплату, стимулювання та заохочення до праці, її оцінку, підстави припинення державної служби тощо.

У сфері управлінських кадрів виокремлюють декілька типів організації державної служби. Найпоширенішими серед них є відкриті та закриті системи. Основні риси відкритої системи: конкурентоспроможність та мобільність персоналу. Дана система дозволяє поєднати одразу два підходи – професіоналізм працівників, що передбачає високий рівень підготовки, вищу й спеціальну освіту та постійну перепідготовку впродовж усієї професійної діяльності (конкурентоспроможність) та відкритість

системи, яка характеризується жорстким контролем громадськості за працею службовця. Проте країни Європейського Союзу сформували свою публічну службу на основі кар'єрної моделі. У західноєвропейській науковій літературі вона має назву «закрита», тому що значно скорочує вільне переміщення працівників між приватним та державним секторами.

Сутність кар'єрної моделі ґрунтується на принципі своєрідності публічної адміністрації. Вона обумовлює наявність особливих фахівців, які присвячують увесь свій професійний досвід службі в інтересах держави. Працівник, який отримав підготовку, потрібну для влаштування на роботу, пройшов конкурс або вдало написав державний іспит, долає ієрархічну структуру посад, реалізуючи свій кар'єрний ріст. Кар'єрна система передбачає ієрархію посад таким чином, щоб державний службовець, який влаштувався на певну посаду, міг за визначений час перебування на тому чи іншому службовому рівні пройти послідовну кількість етапів, аж до найвищого [3].

Для розвитку кар'єрної моделі характерні спеціальні освітні вимоги, необхідні для роботи; обмеження навичок праці в приватному секторі; наймання працівника тільки на найнижчі посадові місця з просуванням по службі за стажем роботи; чітко сформований принцип субординації; наявність конкретної технології виплати заробітної плати та спеціальної пенсійної системи на законодавчому рівні; нормативно закріплені права та обов'язки публічних фахівців.

Отже, система кар'єрної публічної служби визначає, що працівники наймаються на публічну службу на весь період своєї професійної діяльності та поступово реалізують стрімкий кар'єрний розвиток. До країн із класичною кар'єрною моделлю відносяться Франція, Німеччина, Іспанія, Болгарія, Румунія, Люксембург, Словаччина. За умовами кар'єрної системи

працівник на весь період роботи належить до однієї структури, у якій панує певна ієрархія, що забезпечує його просування службовими сходами [4].

Для посадової моделі характерна система публічної служби за контрактом (договором). Так, службовці за контрактом обіймають конкретні посади, маючи відповідний рівень освіти та професійні навички. Класична посадова система діє у Швеції. Посадова модель широко розповсюджена серед систем Італії, Великобританії, Фінляндії, Естонії та Нідерландів. Характерною рисою посадової системи є відсутність гарантії просування по службі, оскільки проходження державної служби встановлюється реєстром посад [4].

У законодавстві більшості країн ЄС поширена процедура конкурсного відбору державного службовця. Дана процедура вважається найбільш демократичною та ефективною. Адже вона дає змогу ухвалювати рішення про прийом на роботу, винятково оцінюючи освітній та професійний рівні кандидата. Варто зазначити, що конкурс є найкращим методом підбору на роботу державних працівників, тому що гарантує рівність та справедливість при відборі кандидатів [3].

У країнах Європейського Союзу існують спільні умови, які визначають зарахування працівників на державну службу. Серед них основними є громадянство, дієздатність, відповідна освіта, наявність вікових обмежень, бездоганне знання мови, відсутність судимості. А також відсутність родинних зв'язків із майбутнім керівником та фізична здатність до виконання трудових обов'язків.

Для ефективнішої діяльності кадрової політики у країнах ЄС були створені засоби управління кадровими процесами. Серед них можна виокремити: можливості для кар'єрного зростання працівників, підвищення рівня їх професійної компетентності, процедури оцінювання

службовців з урахуванням національних особливостей, перебудова системи оплати праці у європейських країнах.

Визначено, що управління персоналом у сфері державної служби в кожній країні ЄС значно відрізняється. Але водночас існує багато спільних елементів та тенденцій. В Європейському Союзі було створено різноманітні моделі публічної служби, що мають загальну назву «нове публічне управління» [5]. Систематизуючи основні тенденції розвитку європейської кадрової політики, можна виокремити:

- прийняття нового законодавства про публічну службу;
- створення інституту найвищих керівників;
- існування спеціальних інститутів управління публічною службою;
- послідовне скорочення публічного апарату;
- ротація кадрів;
- використання методів менеджменту, запозичених із приватного сектора;
- забезпечення процесу безперервної професійної освіти публічних службовців;
- наявність кодексів етики.

Слід відмітити, що країни ЄС вагому увагу приділяють вивченню мотивації державних службовців. Адже необхідними умовами для підвищення ефективності праці є матеріальне заохочення, збільшення оплати праці, покращання умов праці, можливості кар'єрного зростання, присвоєння почесних звань, державних нагород. При цьому важливу роль відіграє кар'єрний ріст працівників. Просування перспективних службовців на більш високі посади збагачує світогляд державного службовця, підвищує його управлінську кваліфікацію та в цілому дає можливість краще дізнатися про кадри й підготувати їх до посад керівників державних органів.

Варто зазначити, що нині все частіше прослідковуються ідеї уніфікації механізмів управління з метою вирішення першочергових завдань та забезпечення пріоритетів ЄС. Попри те, що кожна національна система зберігає свої особливості, на сьогодні чітко простежується тенденція до загальної моделі державного управління в ЄС. Для неї характерна «незалежність влади», що зростає у всіх країнах.

Як зазначено у Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр., мета державної кадрової політики України передбачає наповнення всіх сфер життєдіяльності держави професійними кадрами, які здатні забезпечити реалізацію національних інтересів України та побудувати демократичну, соціальну країну з розвинутою ринковою економікою [6]. При цьому наша країна повинна застосувати позитивний досвід європейських країн у сфері кадрового забезпечення. Оскільки реформи у сфері державної кадрової політики в нашій країні вже розпочалися й спрямовані безпосередньо на європейську інтеграцію, то відповідно й досвід таких реформ буде корисним та своєчасним саме з країн Європейського Союзу.

Узагальнюючи досвід європейських країн щодо кадрової політики, можна відзначити стійкі тенденції до її відкритості, реформування системи оплати праці, морального та матеріального заохочення посадовців. Вміло сформовані засоби управління кадровими процесами відіграють важливу роль у зростанні ефективності діяльності органів влади. А саме: розвивають демократичні засади управління державною службою, відбір кадрів на публічну службу, створюють умови для професійного зростання посадовців, підвищують рівень їхньої професійної компетентності, формують стратегію використання та розвитку «людських ресурсів» і систему мотивації працівників. Усі ці технології неодмінно заслуговують на впровадження в

нашій державі.

Список використаних джерел

1. Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. №158. С. 77-82. (дата звернення: 05.03.2024).
2. Гончарук Н.Т., Прудиус Л.В. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. *Право та державне управління*. 2017. № 4(29), том 2. С.191-198. (дата звернення: 06.03.2024).
3. Томащук О.С. Досвід країн ЄС щодо формування кадрової політики державної служби. URL: https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1205/1/Автореферат_Томащук.pdf (дата звернення: 05.03.2024).
4. Коншин О.В. Кадрова політика в Україні у Європейському вимірі. *Публічне право*. 2015. № 4(20). С. 221-228. (дата звернення: 02.03.2024).
5. Ковбасюк Ю.В., Семенченко А.І. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток. Київ : НАДУ, 2015. 404 с. (дата звернення: 06.03.2024).
6. ВРУ. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки. Офіційний вісник Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 02.03.2024).

ОЛЕЙНИКОВА Л.Г.

Д.е.н., ст.наук. співр.

ДННУ «Академія фінансового управління», Україна

ЯРЕМІНА М.О.

бакалавр,

Запорізький національний університет, Україна

ДОСВІД ЄС ЩОДО ПРОТИДІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ

Соціальна дискримінація – це поширена проблема, яка зачіпає всі аспекти життя людей, від доступу до освіти та працевлаштування до участі в політичному та соціальному житті. Європейський Союз (ЄС) визнає, що соціальна дискримінація є серйозною перешкодою для розвитку суспільства та економіки. Вона може проявлятися у різних формах, таких як расизм, етнічна дискримінація, сексизм, гомофобія, дискримінація за віком, інвалідністю та релігією.

Протидія дискримінації бере свій початок у 1950 році, коли було створено три міждержавні організації під назвою «Європейські Спільноти» для вирішення питань енергетичної безпеки і вільної торгівлі. Їх основне завдання полягало у створенні вільного обігу товарів, капіталу, людей та послуг для стимулювання економічного розвитку. Таким чином, у 1957 році до першої редакції Договору про заснування Європейської економічної спільноти було введено положення про заборону дискримінації за ознакою статі, щоб були створені рівні права між державами-учасниками. Це було для того, щоб перешкодити конкурентам отримати переваги, які могли б встановити більш низькі зарплати чи менш сприятливі умови для праці жінок.

З часом, розуміння дискримінації розширювалося, і 2000 рік став знаковим через прийняття двох ключових директив:

- заборонено дискримінацію за сексуальною орієнтацією, релігією, віком та інвалідністю в сфері зайнятості;
- заборонено расову та етнічну дискримінацію в питаннях зайнятості, добробуту, товарів та послуг.

Ці директиви дали можливість фізичним особам використовувати всі свої можливості на ринку праці з питань охорони здоров'я, освіти та забезпечення житлом. Вони доповнюють вже існуючі інструменти протидії дискримінації у ЄС. Головною метою створення цих директив було усунення усіх форм дискримінації у суспільстві та надати гарантії безпеки незалежно від того, якими особливостями наділені люди. Тому всі країни-члени ЄС повинні приділити увагу цим директивам та внести поправки в існуюче законодавство. Це також стосується і тих країн, які мають намір вступити до Європейського Союзу.

У 2004 році, створена Директива про гендерну рівність у доступі до товарів та послуг заборонила гендерну дискримінацію в цій сфері. Проте захист від гендерної дискримінації не такий всебічний, як захист від расової дискримінації за Директивою про расову рівність. Вона не охоплює систему добробуту в широкому розумінні, що включає соціальний захист, доступ до охорони здоров'я та освіти. Наразі інституції ЄС вивчають можливість розширення захисту від дискримінації на сферу доступу до товарів і послуг через можливе утворення так званої "Горизонтальної директиви", яка аналогічна за обсягом і змістом до існуючих законодавчих актів про рівність.

Горизонтальна директива була запропонована для того, щоб

доповнити існуючі директиви, які вже існують у ЄС і забезпечують захист від дискримінації в сфері праці. Цей законодавчий акт є важливим кроком у забезпеченні повного захисту прав людини та боротьбі з усіма формами дискримінації в Європейському Союзі. Горизонтальна директива передбачає заборону дискримінації на підставі статі, раси або етнічного походження, релігії або вірувань, інвалідності, віку або сексуальної орієнтації у доступі до товарів і послуг. Вона надає громадянам ЄС право на захист від будь-якої форми дискримінації у всіх сферах їхнього життя.

У початкових версіях Договорів про заснування Європейських Спільнот не було відведено місця для згадок про права людини або їх захист. Коли почали надходити запити до Європейського суду справедливості щодо порушення прав людини у процесі застосування права Спільноти, була розроблена система правових норм, відома як "Загальні принципи права Спільноти". Ці принципи повинні відображати зміст правозахисних положень національних конституцій, міжнародних угод і конвенцій, таких як Європейська конвенція з прав людини, а Європейський суд справедливості буде наглядати за тим, щоб ці принципи застосовувались належно. Відтоді Європейський Союз та його члени зрозуміли важливість забезпечення захисту прав людини і утвердили Хартію основоположних прав Європейського Союзу. Хартія містить каталог прав людини, що базується на положеннях національних конституцій, міжнародних угод і конвенцій. У 2009 році, з набранням чинності Лісабонського договору, Хартія стала юридично обов'язковою для всіх інституцій ЄС і держав-членів під час застосування європейського права. Це сприяло узгодженню захисту прав людини в рамках Європейського Союзу.

Щодо дискримінації з прав людини, то це питання вирішується Європейською Конвенцією з прав людини за статтею 14. Вона є важливим

інструментом для захисту та забезпечення рівності для всіх. Стаття застосовується до всіх прав та свобод, які охоплюються ЄКПЛ та ЄСПЛ. Тобто судом не розглядаються справи щодо дискримінації, якщо вони не підлягають під права розглянуті Конвенцією.

Стаття 14 Європейської конвенції з прав людини застосовується лише у випадках дискримінації в користуванні основними конвенційними правами. Вона розглядає широкий спектр прав, до яких переважно входять права громадського та політичного типу, але також під розгляд підпадають економічні та соціальні права.

Проте з 2005 року Протокол №12 ЄКПЛ доповнює Конвенцію, запроваджуючи загальну заборону дискримінації. Він передбачає вільне користування будь-яким законом без дискримінації за будь-якою ознакою. Він включає в себе можливість захисту від дискримінації на всі права та свободи, що передбачені законом, а не лише ті, що визначені ЄКПЛ. Країни-члени ЄС зобов'язані вжити відповідних заходів для забезпечення ефективного виконання положень цього протоколу. Однак цей Протокол має юридичну силу лише в 20 країнах-членів Ради Європи з 47, серед яких 6 країн є членами ЄС. Тобто між цими державами є декілька рівнів договору щодо антидискримінаційного права.

Протокол № 12 забороняє дискримінацію у «здійсненні будь-якого передбаченого законом права». Він підсилює захист від дискримінації за додатковими ознаками, які не включені до статті 14 ЄКПЛ. Тобто Протокол має більш широку сферу застосування, ніж стаття 14, яка поширюється тільки на права, зазначені в ЄКПЛ. Зміст цих термінів прокоментовано у Пояснювальному звіті Ради Європи. У коментарі зазначено, що це положення стосується дискримінації:

- у здійсненні будь-якого права, що спеціально гарантовано особі на

підставі положень національного законодавства;

- у здійсненні будь-якого права, що може бути виведене з чіткого обов'язку державного органу на підставі положень національного законодавства, тобто коли на державний орган на підставі положень національного законодавства покладений обов'язок діяти певним чином;

- що здійснюється державним органом у процесі виконання ним дискреційних повноважень (наприклад, призначення субсидій);

- що відбувається у формі будь-якої іншої дії чи бездіяльності з боку державного органу (наприклад, поведінка правоохоронних органів під час громадських заворушень) [1].

Єдиний випадок, коли ЄСПЛ розглядав скаргу на підставі статті 1 Протоколу № 12 – це справа Сейдіч та Фінці проти Боснії і Герцеговини (*Sejdić and Finci v. Bosnia and Herzegovina*). Заявники скаржилися на те, що їм було заборонено брати участь у виборах. У рамках миротворчого процесу, пов'язаного з конфліктом 1990-х років, три основні етнічні групи уклали угоду про розподіл владних повноважень. Згідно з цією угодою, кандидати на виборах повинні були декларувати, що вони представляють боснійську, сербську або хорватську спільноту. Заявники, які представляли єврейську та ромську спільноти, відмовилися робити таку декларацію і звернулися зі скаргою на дискримінацію за етнічним чи расовим походженням. Європейський суд підтвердив, що дискримінація за етнічним походженням особи є формою расової дискримінації. Він також відзначив, що навіть при урахуванні чутливості положень мирної угоди, це не може виправдовувати такого роду дискримінацію.

Можна дійти висновку, що Європейський Союз має значний досвід у протидії дискримінації. Цей досвід ґрунтується на трьох основних елементах. По-перше, це законодавство до якого було прийнято декілька

директив, що забороняють дискримінацію за різними ознаками. По-друге, це Горизонтальна директива, яка наразі розробляється та має розширити захист суспільства. По-третє, ЄС створив низку інституцій, що відповідають за захист прав людини. Наприклад, Європейський суд справедливості, який відіграє важливу роль у застосуванні антидискримінаційного права. Порівнюючи законодавство ЄС та України можна сказати, що нашій державі для покращення системи захисту прав людини потрібно постійно вдосконалюватись та приймати правильні рішення для ліпшого життя населення.

Важливо зазначити, що боротьба з дискримінацією – це постійний процес, який потребує постійних зусиль з боку урядів, громадського суспільства і самих громадян. Щоб стати повноправним членом ЄС, Україні потрібно взяти на себе зобов'язання впровадити та застосувати антидискримінаційне законодавство відповідно до стандартів ЄС. Потрібно показати населенню, що вони захищені від дискримінації в усіх сферах життя не лише на прикладі європейського стандарту, але і свого власного. Це допоможе Україні побудувати більш справедливе та рівноправне суспільство.

Список використаних джерел

1. Протокол № 12 до Європейської конвенції про захист прав людини і основоположних свобод (ETS No. 177), Пояснювальний звіт, пункт 22. <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Reports/Html/177.htm>.

ЧЕРЕП А.В.

Доктор економічних наук, професор,

в.о. завідувача кафедри,

ЛОСЄВА Е.С.

Бакалавр,

Запорізький національний університет, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ

Дискримінація є серйозною проблемою, з якою стикаються люди по всьому світу. В Європейському Союзі було приділено особливу увагу боротьбі з дискримінацією та розробці практик ідентифікації дискримінації. Нижче розглянемо деякі з важливих європейських практик, спрямованих на виявлення і боротьбу з дискримінацією.

1. Директива ЄС про рівні можливості

У 2000 році Європейський Союз прийняв Директиву 2000/43/ЄС про рівні можливості, що забороняє дискримінацію у різних сферах, зокрема на робочому місці, у доступі до освіти, житла та соціальних послуг. Ця директива надає правову основу для боротьби з дискримінацією в Європі. Країни-члени ЄС зобов'язані втілювати положення цієї директиви у своєму національному законодавстві.

2. Агентство ЄС з основних прав

Агентство ЄС з основних прав (FRA) грає важливу роль у виявленні і моніторингу дискримінації в Європі. FRA проводить дослідження, збирає дані і надає аналітичну підтримку, спрямовану на зміцнення прав людини та протидію дискримінації. Агентство працює з державами-членами ЄС, надаючи їм рекомендації та підтримку для розробки ефективних стратегій

боротьби з дискримінацією.

3. Механізми звітності та моніторингу

У багатьох країнах ЄС існують механізми звітності та моніторингу, які допомагають виявляти випадки дискримінації. Ці механізми передбачають створення органів, які займаються прийняттям скарг, дослідженням ситуацій дискримінації та наданням рекомендацій з їх вирішення. Вони забезпечують можливість постраждалим особам виявляти свої права і отримувати допомогу в боротьбі з дискримінацією.

4. Розширення захисту

За останні роки Європейський Союз розширив захист від дискримінації на нові групи осіб. Наприклад, було прийнято Директиву 2004/113/ЄС, яка забороняє дискримінацію з огляду на стать у доступі до товарів та послуг. Крім того, були введені заходи для захисту осіб з інвалідністю, представників ЛГБТQ+ спільноти та інших уразливих груп.

5. Соціальні кампанії та освіта

У боротьбі з дискримінацією важливу роль відіграють соціальні кампанії та освіта. Європейські країни здійснюють різні ініціативи для підвищення свідомості про дискримінацію, пропагують толерантність і рівність, а також розвивають освітні програми, спрямовані на формування позитивних цінностей та боротьбу зі стереотипами [1].

Європейські практики ідентифікації дискримінації є комплексними та мають на меті забезпечити рівність та захист прав всіх громадян. Незважаючи на це, дискримінація ще залишається проблемою, і подальші зусилля необхідні для досягнення повної рівності в Європі та в усьому світі.

У сучасному світі, де різноманітність культур, етносів та соціальних груп визнається як основа для плідної співпраці та розвитку, проблема дискримінації є актуальною та важливою. Європейські країни, в яких багато

націй, мов та культур співіснують, стикаються з викликами ідентифікації та боротьби з дискримінацією.

Однією з ключових складових успішної боротьби з дискримінацією є ефективна система ідентифікації та моніторингу цього явища. У цій статті ми розглянемо деякі європейські практики ідентифікації дискримінації, а також визначимо виклики та перспективи, з якими вони стикаються.

Один з найважливіших інструментів у боротьбі з дискримінацією - це система збору та аналізу даних щодо випадків дискримінації. Багато європейських країн мають спеціалізовані агентства або органи, які займаються збором таких даних. Наприклад, у Великій Британії діє Комісія з рівності та прав людини, яка збирає дані про випадки дискримінації на різних основах, таких як раса, етнічна належність, вік, стать та інші [2].

Ще одним важливим інструментом є проведення досліджень та аналізу стану дискримінації в різних сферах суспільного життя. Такі дослідження дозволяють виявити патерни та тенденції дискримінації, а також визначити основні причини та фактори, які сприяють її поширенню.

Дотримання Україною принципів захисту прав людини, рівноправності та заборони дискримінації є ключовим для оцінки рівня розвитку держави. У цьому контексті законодавство України ретельно аналізується на відповідність вимогам європейського законодавства щодо заборони дискримінації [3].

Проте, питання відповідності законодавчого регулювання заборони дискримінації в Україні стандартам Європейської конвенції про захист прав людини та основних свобод мало досліджувалося. Хоча у галузі трудового права були проведені окремі дослідження, це питання залишається важливим у контексті зобов'язань України перед Радою Європи.

Незважаючи на існуючі практики ідентифікації дискримінації, європейські країни стикаються з рядом викликів у цій сфері. Один з них - це недостатня свідомість та розуміння суспільства щодо різних форм дискримінації та їх наслідків. Нерідко деякі форми дискримінації залишаються прихованими або недооціненими, що ускладнює їх ідентифікацію та боротьбу з ними [4].

Крім того, існують труднощі у зборі та аналізі даних про дискримінацію, зокрема, пов'язані з недостатньою репортажністю випадків та невідомістю потерпілих про свої права.

Деякі групи, зокрема, мігранти, біженці та інші вразливі категорії населення, можуть бути менш схильні звертатися за допомогою або реєструвати випадки дискримінації через страх перед репресіями або недовіру до системи.

Загалом, виявлення та ідентифікація дискримінації є складним завданням, яке потребує комплексного підходу та співпраці між різними секторами суспільства. Незважаючи на виклики, у боротьбі з дискримінацією ідентифікація європейськими країнами є важливим кроком на шляху до більш справедливого та рівного суспільства.

Список використаних джерел

1. Конституція України : № 254к/96-ВР від 28.06.1996 р. (ред. 02.03.2014 р.) URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Теличко О. А. Адаптація трудового законодавства України в сфері охорони праці до європейських стандартів [Текст] : автореф. дис. ...

канд. юрид. наук : 12.00.05 / Оксана Анатоліївна Теличко ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. Луганськ, 2011. 20 с.

3. Рабінович П., Бачинський Т. Природно-правовий світогляд (загальнотеоретична характеристика)/ П. Рабінович, Т. Бачинський // Юридичний вісник. 5-11 липня 2014 року. № 27 (992). С. 15- 17.

4. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України № 5207-VI від 06.09.2012 р. (в ред. 30.05.2014) URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5207-17>

РЕВА Д. С.

Аспірант

Запорізький національний університет, Україна

ПОЛІТИКА ДИСЦИПЛІНИ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЕТИЧНІСТЬ ВНУТРІШНЬОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ

I. Частина. Дискримінація, інклюзія і службові накази.

«Дискримінація — це процес несправедливого або упередженого розрізнення між людьми на основі поділення на групи, класи або інші категорії, до яких вони належать або якими вони вважаються належними, наприклад до їх: раси, статі, віку, релігії, фізичної привабливості чи сексуальної орієнтації.» Вікіпедія.

«Інклюзія (або долучення, включення) - це процес збільшення ступені участі всіх громадян в соціумі та соціальних процесах, у тому числі груп громадян, що представляють людей з інвалідністю та інших мало мобільних груп населення (люди похилого віку, вагітні жінки, інваліди, сексуальні

меншини, релігійні меншини тощо).» Гугл.

Для успішного функціонування підприємства керівник або керівниця мають привітати нового клієнта, запитати природу бажаних стосунків у компанії і потім успішно укласти угоду про продаж певної продукції чи сервісу. Це припустимо у мікропідприємстві, де задіяно 1 особу і відбувається дуже незначна кількість транзакцій за день. Що робити, коли у день трапляється більше ніж 1000 транзакцій? Потрібно наймати більший штат людей, менеджерів, котрі будуть керувати певними частинами операцій. У такому випадку відповідальність за репутацію компанії покладеться на плечі цих менеджерів та підлеглих їм працівників.

Як проконтролювати відповідність до законодавства, етичність, моральність та справедливість відповідно до репутації підприємства і клієнта керівникові або керівниці? У такому разі уповноважена особа має скласти серію наказів або інструкцій, котрі будуть регламентувати поведінку, мову, стан спілкування та величину між персональних стосунків. Для того, щоб ці інструкції не порушували угоди соціального контракту між людьми та задля запобіганню процесу судових тяжб із приваду прав людей до підприємства, підприємство може прийняти 2 шляхи усунення цієї проблеми.

1) Перший шлях це створення безкінечного замкненого кола бюрократичних вимог, які будуть 100% притримуватись закону, але не даватимуть точної відповіді апліканту (особі, яка намагається влаштуватись на роботу). Така система буде значно призупиняти виробничий процес і негативно впливати на репутацію працевлаштування, але забезпечить більший захист від потенційних проблем із податкової службою та із тяжбами цивільно-правового суду щодо питань прав людей.

2) Другий шлях це створення умов достатньо наближених до американської системи інклюзії на робочому місці (<https://www.eeoc.gov/prohibited-employment-policiespractices#>), але із обов'язковою поправкою на ситуаційне законодавство у країні адоптації цієї практики.

Американська система анти дискримінаційного законодавства інклюзивної політики одночасно забирає привілегії у роботодавця, але і надає інші. Привілегії, ті що забирає:

«Відповідно до законів, які дотримується «комісія рівних можливостей зайнятості», заборонено дискримінувати когось (заявника чи працівника) через расу, колір шкіри, релігію, стать (включаючи гендерну ідентичність, сексуальну орієнтацію та вагітність), національне походження, вік (40 років або старше).), інвалідність або генетична інформація. Також незаконно застосовувати репресії (спеціальне відмовчування або перешкоджання законності скарги) проти особи, якщо вона поскаржилася на дискримінацію, подала звинувачення у дискримінації або брала участь у розслідуванні або судовому процесі щодо дискримінації при працевлаштуванні.» (<https://www.eeoc.gov/prohibited-employment-policiespractices#>)

Від того, що роботодавець почне забороняти працівникам із сексуальних меншин бачитись одним із одним, не зміниться той факт, що вони будуть продовжувати зустрічатись, але зміниться саме ставлення цих працівників до роботи, їх продуктивність знизиться від упередженого або принизливого ставлення. І, по-друге, знизиться ефективність принижених працівників у спілкуванні із клієнтами, що негативно відобразиться на продажах підприємства і загалом на репутацію. По-третє, працедавець має усвідомлювати, що клієнти компанії мають набагато більше привілеій

конфіденційності ніж співпрацівники, і саме клієнти компанії також можуть бути представниками сексуальних меншин. У такому разі, приниження власного персоналу через расу, колір шкіри, релігію, стать (включаючи гендерну ідентичність, сексуальну орієнтацію та вагітність), національне походження, вік (40 років або старше), інвалідність або генетичну інформацію вплине негативно на ставлення клієнтів до продукції або сервісу, виробляємої у компанії. Помилка визнання спеціальних прав людей на самовизначенність, інвалідну спроможність, вікову перевагу, етнічну приналежність або кольору шкіри, покаже клієнтам лише обмеженість кругозору та обмеженість світосприйняття роботодавцем сучасних реалій співіснування цивілізованого світу.

Така обмеженість призведе до моментальної відповіді на гугл картах або інших джерелах масового сповіщення інших спільнот про недолугість бізнесу, про хиби цілісності підприємства, як незалежної бізнес одиниці. Ці відгуки моментально і негативно вплинуть на сприйняття компанії у суспільстві і зменшать кількість нових клієнтів які вже не будуть приходити до підприємства.

II. Частина. Окрема інклюзія націй росії, Ірану і Північної Кореї.

У сучасних реаліях, починаючи із 2014 року і до 2024, росія веде терористичні акти агресії і загарбницької (по території і людям) війни. У такому разі, ми як українці, на території України, можемо задати собі доволі прямо пропорційне запитання, чи буде ця інклюзія розповсюджуватись і на росіян, працюючих в Україні? Інше запитання також буде до українських працедавців за кордоном України?

Із одного боку не включення росіян (або іранців, або північнокорейців, нації які роблять поставки бобм для росії), стало би

раціональним дискримінаційним кроком зі сторони протистояння однієї держави проти іншої. Із іншої сторони (етичність поведінки) така б ситуація почала б викреслювати українських роботодавців із списку цивілізованих по рамках стандартів ЄС або США. Тож як поступити із написанням службових наказів та інструкцій для співпрацівників щоб одночасно притримуватись стандартів цивілізованих країн і чинити опір агресору (росії). Є і третя сторона медалі.

Із третьої сторони медалі, росіяни, які потрапили до України побачать високоякісний сервіс і надпотужні стандарти ставлення до людини незалежно від її етнічної приналежності, тобто порівняно із власними стандартами на болотах росії ці стандарти будуть вищі за російські і зможуть створити когнітивний дисбаланс у середині свідомості пересічного працівника із країни агресора. Якщо цей працівник або працівниця заїхали законно до України, тоді вони мають мати певну кількість обмежень праці і певну кількість бюрократичних процедур, які б вони мали б проходити із імміграційною поліцією та міграційними судами. І тоді строк їх потенційного отримання громадянства зменшився б із 60 років постійного перебування в Україні до 50-ти (як приклад). У разі якщо росіянин або росіянка прибули до України незаконним шляхом, тоді вони б мали отримати кримінальне впровадження із обов'язковим строком відпрацювання в Україні до 3-5 ти років без можливості виїзду з країни, але із можливістю отримання повноцінної оплати праці. Так, із одного боку росіянин / росіянка отримували б інклюзії їх прав щодо працевлаштування, але із іншого економіка України була б обов'язково поповнена їх податками у продовж 3-5 років обов'язкового відпрацювання їх боргу, як колективного боржника.

Звісно, що такий контрактний законопроект, стосувався б лише тих

громадян котрі мають бажання працювати на законних підставах.

III. Висновок і узагальнення.

Створення внутрішніх правил і інструкцій поведінки доволі не нова практика, як ми можемо побачити на прикладі компанії Мак Дональдс, Кока-кола, Бургер Кинг, Ред Булл та інші. Написання цих інструкцій не тільки впідпорядковує дисципліну працівників, але і потенційно позитивно впливає на стратегічне збільшення продажу продукції та товарів підприємства, будуванню нових і міцних стосунків із навколишнім соціумом, створенню позитивного враження від праці компанії навіть у не операційні години та загального підвищення якості галузі.

Окремим фактором інклюзії у рівні права є рішення про включення або не включення громадян із терористичної держави російської федерації. Дані тези підпорядковують можливий сценарій розвитку подій, де навіть росіян можна і потрібно включити до рівних прав у працевлаштуванні, але із провізією обов'язкового терміну відпрацювання часу та податків для України.

Інклюзія росіян за кордом України, українськими роботодавцями, на території інших країн, нажаль має відповідати законодавству тих країн де створено робоче місце під працівника.

Список використаних джерел

1. Конституція України : № 254к/96-ВР від 28.06.1996 р. (ред. 02.03.2014 р.) URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

ВОРОНКОВА В.Г.

д.філос.н., проф.

Інженерний навчально-науковий
інститут ім. Ю.М.Потебні, Україна

ОПАЛАТЕНКО І. С.

студент 3 курсу економічного факультету
Запорізький національний університет, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ПРОТИДІЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ ЗА ВІКОМ

Дослідження європейських практик щодо протидії різним формам дискримінації, зокрема за віком є досить актуальним на сьогоднішній день. В умовах воєнної агресії та кардинальних змін в соціально-економічному світовому устрої Україна остаточно обрала свій зовнішньополітичний вектор розвитку, який пов'язаний з інтеграцією країни в простір Європейського союзу.

Визначення та вивчення європейського досвіду в сфері боротьби з дискримінацією за віком може допомогти подальшому розумінню майбутнього напрямку соціально-економічної політики України, який буде проводитися в рамках подальшого посилення процесу інтеграції країни з Європейським союзом.

Також тема потребує детального дослідження особливо в контексті динаміки демографічних змін та зростання середнього віку населення в багатьох країнах світу. Боротьба з віковою дискримінацією є ключовим аспектом, оскільки вільний доступ до праці та інших можливостей для людей похилого віку сприяє збереженню їх активності та досвіду на ринку

праці, та може підвищити економічне становище країни за рахунок повноцінного залучення в соціально-економічне життя.

Дискримінація за віком – це форма нерівного поводження або обґрунтованого відокремлення осіб на підставі їхнього віку. [1] Вікова дискримінація може мати прояви в різних сферах життя, але найчастіше її можна зустріти в сфері зайнятості та праці. Прикладами такого нерівного поводження на підставі віку є: обмеження доступу до певних робочих можливостей чи можливостей кар'єрного розвитку, ситуації, коли роботодавці відмовляють у прийнятті на роботу лише через вік кандидата, негативне ставлення або обмеження доступу до можливостей навчання чи професійного розвитку на підставі віку. Зазнавати проявів дискримінації на основі віку можуть як люди молодого віку, так і люди похилого віку. [2, ст. 10]

Вперше в ЄС правовий захист від вікової дискримінації було закріплено в Амстердамському договорі, який розширював компетенції інституцій Європейського союзу в тому числі в сфері боротьби з дискримінацією, зокрема з дискримінацією за віком. [3 ст. 125]

В Європейському союзі з 27 листопада 2000 року діє директива Ради ЄС «Про встановлення загальних рамок для однакового ставлення у сфері зайнятості та професійної діяльності», яка має на меті встановлення основних засад щодо захисту людей від дискримінації в області зайнятості та професійної діяльності, зокрема, однією з ознак дискримінації в документі вказаний вік. Забороняється пряма та непряма дискримінація, під прямою дискримінацією розуміється ситуація, коли до людини ставляться з меншою повагою через її вік, під непрямою – нейтральні ситуації, які ставлять осіб певного віку в менш сприятливі умови. [4] Директива дозволяє країнам-членам Європейського союзу розробляти власне національне

законодавство в сфері боротьби з дискримінацією на підставі віку.

Також цей документ не забороняє державам-учасникам Європейського союзу відступати від принципу недискримінації в таких випадках [3 ст. 125-126]:

- 1) Встановлення пенсійного віку;
- 2) Встановлення особливого віку для проходження служби в збройних силах;
- 3) Реалізація виплат в рамках державних програм соціальної підтримки і захисту;
- 4) Встановлення окремого віку для участі особи в державних програмах підтримки.

Отже, директива Ради Європейського союзу з одного боку забороняє дискримінацію за різними критеріями, в тому числі за віком, а з іншого – дає широкий простір для країн-учасниць європейського об'єднання для реалізації заходів проти дискримінації. Також допускає ряд винятків для національного законодавства цих держав в цій сфері, зокрема, в документі згадується, що відмінності в ставленні до осіб різного віку в деяких випадках можуть бути виправданими і їх слід відрізнити від випадків дискримінації. [4]

Крім Директиви Ради 2000/78/ЄС, яка встановлює загальні принципи протидії дискримінації на робочому місці та в сфері зайнятості, дискримінація на основі віку теж згадується в інших правових актах європейського об'єднання: Хартії Європейського союзу про основоположні права, в якій серед інших ознак, за якими людина може зазнавати дискримінації зазначено вік; в директиви 2004/58 від 29 квітня 2004 г. «Про право громадян Союзу і членів їх сімей вільно пересуватися і проживати на території держав-членів» в преамбулі також є згадка про вікову

дискримінацію. [3, ст. 125]

Директива Ради 2000/78/ЄС торкається проблеми дискримінації в сфері зайнятості та праці. В липні 2008 року Європейська комісія запропонувала створити нову директиву «Про принцип рівного ставлення між незалежно від релігії, переконань, інвалідності, віку або сексуальної орієнтації», цей документ розширив би захист людей від дискримінації, в тому числі за віковою ознакою в сферах соціального захисту, освіти та доступу до товарів і послуг, але директива так і не була розроблена. [5]

Ще одним нормативно-правовим актом, який захищає людей від вікової дискримінації є Європейська соціальна хартія (переглянута), в цьому документі визначається, що сторони зобов'язуються підтримувати літніх людей, а саме: надавати особам старшого віку якомога довше бути повноцінними членами суспільства шляхом забезпечення достатнім рівнем ресурсів для ведення активного життя і інформуванням про послуги та установи, що займаються питаннями людей похилого віку; надавати змогу літнім людям вільно обирати спосіб життя і знаходитись в тому оточенні, яке вони вважають знайомим; дбати про комфорт та добробут людей похилого віку, які перебувають у будинках для престарілих, гарантування належної допомоги з повагою до їхнього особистого життя. Стаття 23 цієї хартії вимагає також від держав-учасниць заходів з протидії жорстокому поводженню з людьми на підставі їхнього віку. [6, ст 13-14]

Європейська соціальна хартія, на відміну від Директиви 2000/78/ЄС торкається питань не пов'язаних з професійною діяльністю та працевлаштуванням, вона розглядає проблему дискримінації за віком на більш широкому рівні і спонукає країни- учасниці впроваджувати законодавчі норми щодо захисту від вікової дискримінації, також Хартія закликає до підтримку недержавних ініціатив протидії утиску на основі віку

людини. Основна увага документу зосереджується на боротьбі проти дискримінації людей похилого віку, та не приділяє такої ретельної уваги щодо дискримінації молодих людей.

Цікавою практикою щодо запобігання дискримінації за різними критеріями є звернення до Європейського суду з прав людини. Ця інстанція може розглядати позови щодо порушення прав людей і дискримінації, зокрема вікової. Хоча на відміну від дискримінації за ознакою релігії чи сексуальної орієнтації, вікова дискримінація не охоплюється гарантіями Європейського суду з прав людини окремо, ця інстанція може розглядати справи щодо порушення конвенційних прав на підставі віку. Також ЄСПЛ розглядає справи, факти в яких вказують на наявність утиску на підставі віку, зокрема в справах про поводження з дітьми. При цьому терміни, які чітко вказують на вікову дискримінацію в розгляді цих справ не зустрічаються. [7, ст. 110]

Одним з прикладів з таких випадків, які розглядались Європейським судом з прав людини є справа Швіцгебель проти Швейцарії. Підставою для цієї справи було оскарження рішення державних органів Швейцарії щодо відмови в усиновленні дитини для незаміжньої матері. Аргументами з боку державних установ була занадто велика різниця у віці між заявницею та дитиною, яку планували усиновити, також причиною були названі матеріальні труднощі, які б виникли в результаті процесу усиновлення (вказувалося, що заявниця вже має одну дитину, і в її віці утримання ще однієї дитини може бути непосильним через зростання матеріальних витрат). Європейський суд з прав людини вирішив, що дійсно до заявниці поставилися не так, як до більш молодих, однак питання вікової дискримінації є дуже складним, і в загальноєвропейському законодавстві дається великий простір, щодо встановлення рамок національного

законодавства в області встановлення віку для процедури усиновлення, також Суд розглянув і матеріальні причини відмови. За загальними підсумками судового процесу було вирішено, що в даному випадку відмова з боку державних інстанцій Швейцарії є виправданою, оскільки відповідає забезпеченню кращого інтересу дитини. [7, ст. 110]

Європейський суд за правами людини розглядає питання порушення прав людини в першу чергу на рівні національного законодавства і в рамках протиправних дій з боку державних установ. При цьому, компетенція Суду є досить обмеженою в питанні вікової дискримінації, адже не існує єдиного всеєвропейського правового акту, який б регулював проблеми утиску прав людей на основі їхнього віку.

Загалом, хоча на просторах європейської спільноти представлені нормативно-правові акти, які регулюють і встановлюють заборону дискримінації за віком, вони не зосереджують таку ж увагу на цей вид утискання прав як на інші (за релігією, статтю або сексуальною орієнтацією). Також є проблема в тому, що більшість положень цих правових актів орієнтуються на проблеми дискримінації людей похилого віку, хоча ураженню прав можуть підлягати і люди занадто молодого віку. Проблема більш детального розгляду питання нерівноцінного ставлення за віком на загальноєвропейському рівні розглядалось, але не дійшло до остаточного консенсусу серед держав в Європі.

Питання впровадження практик протидії дискримінації на підставі віку людини потребує більш детального, поглибленого дослідження, яке б торкалось особливостей національного законодавства в питаннях дискримінації за віком, особливостей діяльності недержавних організацій, які спрямовані на захист прав людей, які дискримінуються за ознакою віку. Дане дослідження носить оглядовий характер європейських заходів щодо

протидії дискримінації а віком, і має на меті висвітлити проблему, і бути підґрунтям для подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Age Discrimination. U.S. Equal Employment Opportunity Commission URL: <https://www.eeoc.gov/age-discrimination>
2. Colm O’Cinneide. Age Discrimination and European Law. European Commission. 2005. С. 58.
3. Калмикова О. С. Міжнародно-правові стандарти у сфері захисту від дискримінації за ознакою віку. Право та інновації. 2019. №3 (27). С. 123–128.
4. Про встановлення загальних рамок для однакового ставлення у сфері зайнятості та професійної діяльності : Директива Ради 2000/78/ЄС від 27 листопада 2000 року URL: s://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_003-00#Text
5. Age discrimination. European Commission URL: <http://surl.li/rjyow>
6. Звіт про оцінку політики та нормативно-правової бази України щодо права літніх осіб на соціальний захист згідно зі статтею 23 Європейської соціальної хартії (переглянутої). Рада Європи, 2020. 89 с. URL: <https://rm.coe.int/old-people-ua-soft/1680a2430d>.
7. Посібник з європейського антидискримінаційного права : навч. посіб. Люксембург : Вид. дім Європ. Союзу, 2011. 191 с.

ЙОЛІТА ВВЕЙНХАРДТ

д.с.н., професор

Університет Вітаутаса Великого, Каунас, Литва

ТАРАНЕНКО О.

студентка 3 курсу економічного факультету

Запорізький національний університет, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ

Культура – це невід’ємна частина суспільства, що відображає його історію, традиції та цінності. Культурна політика в Європейському союзі є одним з ключових факторів, що сприяє розвитку у різних сферах – економічній, соціальній і політичній. Культура визнається пріоритетною складовою урядових програм, а не другорядним сектором.

У кожній країні культурний процес має ключове значення формування репутації країни, сприяє зростанню культурної ідентичності на регіональному та локальному рівні, а також впливає на конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість. Тому великого значення для забезпечення розвитку і збереження культурних традицій та цінностей набуває ефективне державне управління культурою. Для поліпшення національної сфери збереження культурної спадщини важливим стає вивчення зарубіжного досвіду, зокрема в країнах Європейського Союзу.

Діяльність визначних міжнародних організацій у сфері культури, таких як ЮНЕСКО та ІКОМОС, сприяла формуванню міжнародного правового базису для збереження культурної спадщини людства.

В останнє десятиріччя ХХ ст. європейська культурна політика отримала офіційний статус та почала розглядатися як фактор економічно-соціальної інтеграції. Так, у Маастрихтському договорі про створення Європейського Союзу (від 7 лютого 1992 р.) закладено правову основу для проведення спільної культурної політики в ЄС. В договорі є окрема стаття 128, розділ 9 присвячена безпосередньо культурі. Згідно якої, спільнота (ЄС) сприяє розквіту культур держав-членів, поважаючи їх національне і регіональне розмаїття та дбаючи (підносячи) спільну європейську спадщину.

Водночас, роль ЄС обмежувалась заохоченням культурного співробітництва або доповненням діяльності між суб'єктами культури в різних державах ЄС (зокрема, збереження та охорона культурної спадщини європейського значення). В Євросоюзі немає наддержавного інституту, який би проводив культурну політику, а провідну роль у розвитку спільної культурної політики відіграє Рада Європи і Європейська комісія [1, с. 154-155].

Кожна країна ЄС визначає форми та методи правового регулювання сфери культури відповідно до власних традицій, законодавчих та виконавчих систем. Ці фактори визначають стратегію кожної країни стосовно реформування публічного управління у сфері культури, спрямовану на впровадження норм європейського законодавства та розвиток галузі на принципах мультикультурності.

Культурна політика європейських країн базується на принципі децентралізації повноважень. У державах з федеративним адміністративним устроєм, таких як Німеччина, Бельгія, Австрія, право прийняття рішень у сфері регіональної культурної політики сьогодні повністю належить регіональній адміністрації.

У компетенції державної влади перебувають лише допоміжні або незначні координуючі функції.

У Франції, наприклад, принцип децентралізації культурної політики полягав у створенні регіональних дирекцій у справах культури, що підпорядковувались центру [2, с. 36].

До повноважень місцевих органів влади належать:

- встановлення місцевих податків;
- формування місцевих бюджетів;
- вирішення питань щодо продажу чи заборони приватизації закладів культури;
- надання фінансових стимулів для підприємницької або спонсорської діяльності в культурній сфері;
- утримання муніципальних об'єктів культури.

Громадськість визначає та контролює стратегічні аспекти розвитку культури свого регіону. У той же час держава продовжує забезпечувати фінансову підтримку культурного сектору регіону, надаючи гранти, дотації або кошти для реалізації культурних програм.

Збереження культурної різноманітності залежить від того, як і через які механізми здійснюється культурна політика в країнах-членах (табл. 1).

Моделі культурної політики

Французька модель	Німецька модель	Британська модель
<p>Міністерство культури у Франції здійснює формування основних цілей та напрямів культурної політики в державі. Міністерство культури здійснює сильну протекцію, патронат над культурною сферою. Принципом, за яким здійснюється управління культурною сферою в регіонах є деконцентрація, у всіх департаментах створюються Регіональні дирекції з питань культури – своєрідні представництва</p>	<p>Ключову роль у розподілі компетенцій між різними інституціями у сфері культури відіграє федеральна система. Уряди земель наділені широкою компетенцією здійснення культурної політики. А Уповноважений федерального уряду з питань культури та медіа відповідає на національному рівні за такі сфери: медійну політику, закордонну культурну політику, фінансування інституцій та проектів, які мають</p>	<p>Ключовим принципом, який закладено в основу управління та фінансування культурної політики, є так звана засада «продовженого плеча». Суть її полягає в тому, що кошти передаються посередницьким інституціям, які далі незалежно визначають та розподіляють їх. До таких інституцій відносяться, наприклад, Мистецька рада Англії, Мистецька рада Уельсу, Мистецька рада Північної Ірландії. На рівні уряду головні напрями здійснення</p>

міністерства на місцях. До завдань належить реалізація урядових проектів у сфері культури, які входять в рамки регіональних стратегій розвитку.	над регіональне значення. Незважаючи на високий рівень децентралізації культурної політики, все-таки платформа для співпраці між регіонами – Постійна конференція міністрів культури земель ФРН.	культурної політики окреслює Департамент культури, медіа та спорту.
---	--	--

Джерело: складено автором на основі джерела [3, с. 13]

Існують такі напрямки та інструменти державного управління в галузі культури:

- захист мов та етнічних культур народів, що проживають в країні;
- підтримка культурних організацій та установ;
- заохочення населення до участі в культурному житті країни;
- забезпечення відновлення та захисту культурної спадщини держави;
- поширення національної культури за кордоном;
- підтримка літератури і мистецтва, кінематографа, театру, цирку, музичної сфери, туризму;
- контроль, нагляд та ліцензування об'єктів культури.

З метою збереження своєї культурної спадщини європейці активно використовують консервацію. Цей метод включає різні профілактичні заходи: забезпечення відповідного клімату в приміщеннях, захисне

освітлення, юридичний захист, моніторинг.

Для довготривалого збереження культурних пам'яток вимагаються певні обмеження. Так в Європі поступово було зменшено обсяг транспортного руху і створено пішохідні зони. Це призвело до зменшення загроз, пов'язаних із викидами шкідливих речовин у повітря в історичних центрах міст. Також в країнах ЄС встановлено розмір охоронних територій та обмеження забудови в історичних зонах. Наприклад, у Франції існує правило 500-метрової зони навколо історичних пам'яток, де встановлюється спеціальний режим планування та архітектури для нового будівництва та реконструкції існуючих об'єктів.

Цифровізація європейського суспільства призводить до вдосконалення та розвитку культурної спадщини. Це відкриває нові перспективи для збереження, доступу та використання цієї спадщини сучасними та майбутніми поколіннями. У 2008 році почала працювати віртуальна бібліотека «Europeana». Це портал для доступу до культурного надбання у цифровому форматі із фондів бібліотек, архівів та музеїв Європи. Вона містить багато книг, фільмів, картин, музейних предметів та архівних записів. Також прикладом цифровізації є використання технологію доповненої реальності у Британському музеї. Це дозволяє відвідувачам взаємодіяти з експонатами в режимі реального часу за допомогою вебсторінки музею. Шведський музей Середземномор'я використовує 3D-технології для вивчення єгипетських мумій. Варшавський Музей історії польських євреїв використовує аудіо- та відеоматеріали для відтворення побуту та традицій єврейського народу.

Європа визначає нові стандарти у галузі розвитку культурної спадщини, надаючи приклад іншим країнам для подальшого вдосконалення підходів до збереження своєї історії та традицій. Збереження культурної

спадщини в Європі — це не лише турбота про минуле, але й стратегічний крок у напрямку збереження та передачі цінностей майбутнім поколінням.

Список використаних джерел

1. Погорелова І. С. Культурна спадщина як складова культурної політики Європейського Союзу. *Туристичний бізнес: сучасні тренди та стратегії розвитку*: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (16 березня 2018 р.).

К.: КНЕУ, 2018. С. 152-157. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/kreit/2018/confturbiznes18.pdf#page=153

2. Баланюк Ю. Європейський та український досвід збереження культурної спадщини. *Освіта регіону*. 2014. № 4 (37). С. 34-38. URL: https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/Osvita_regionu/osvita_regioniv_4_37_2014.pdf#page=34

3. Костиця І. О., Шевченко М. І., Янченко Н. М. Місце культурної політики у суспільно-політичних процесах європейського союзу. *Культура і сучасність* : альманах. 2021. № 2. С. 10-14. URL: <https://doi.org/10.32461/2226-0285.2.2021.249202>

АНДРЮКАЙТЕНЕ Р.

доктор PhD соціальних наук (менеджмент),
лектор Литовського Університету спорту, Литва

ЧЕРЕП О.Г.

Доктор економічних наук, професор,

ЧОКАН К.М.

Бакалавр,
Запорізький національний університет, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Значний внесок у вирішення проблем розвитку персоналу зроблено нашими вченими та практиками, а також представниками міжнародної наукової спільноти. Серед них можна відзначити таких науковців як О. Амосов, О. Атаєва, В. Веснін, Н. Гавкалова, Г. Десслер, О. Єгоршин, В. Ковальов.

Проблеми управління розвитком персоналу також активно вивчалися науковцями, серед яких виділяються В. А. Савченко[6], Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко. Світовий досвід професійного навчання кваліфікованих робітників досліджували А. О. Ворначев [5], Ю. І. Кравець.

Вивчення світового досвіду, особливо в провідних економіках, таких як Франція та Німеччина, підтверджує значні переваги професійної освіти. Європейська система навчання відрізняється своєю специфікою, пов'язаною з упровадженням стратегічних документів. Протягом багатьох років міжнародні організації, такі як Міжнародна Організація Праці, Організація Економічного Співробітництва і Розвитку, Європейський Центр розвитку професійної освіти і навчання [2], проводили аналітичні дослідження щодо

підвищення кваліфікації персоналу. Результати цих досліджень лягли в основу ключових політичних документів, спрямованих на розвиток суспільства знань, зокрема, формування ефективної політики професійного розвитку працівників як важливого елементу національних стратегій розвитку [4].

Стратегія "Європа-2020" визначила завдання з підвищення трудового потенціалу Європейського Союзу, які були конкретизовані у численних офіційних документах ЄС, резолюціях, рекомендаціях та програмах Європейської Ради, Європейської Комісії, Європейського Парламенту, а також в національних документах. Наприклад, Брюггське Комюніке про зміцнення співробітництва у сфері професійної освіти та навчання на період 2012-2020 рр. встановило механізми для системного впровадження принципів продуктивної діяльності у всі програми професійної освіти [3].

Це означає розбудову системи стимулів для компаній, які інвестують у розвиток робочих ресурсів і професійну освіту, розширення гнучких форм навчання для полегшення доступу до навчання у різних життєвих ситуаціях, стимулювання співпраці між навчальними закладами та роботодавцями, а також активізацію участі проблемних категорій працівників у професійній освіті.

Ці пріоритети і завдання визначають нові підходи до управління людськими ресурсами в Європі, де розвиток кадрів розглядається як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємств та засіб забезпечення зростання економіки. Кожна країна-член ЄС розробляє власну політику професійної освіти, враховуючи загальні європейські стратегії та дані щодо підготовки кадрів на виробництві [1].

У Франції система професійної освіти та навчання регулюється через колективні договори між соціальними партнерами та урядом, що базується

на законах та інших правових актах. Фінансування неперервної професійної освіти значною мірою залежить від участі державних структур і об'єднаних організацій промисловості. Відповідно до загальноєвропейської тенденції, кожен працівник самостійно відповідає за свою кар'єру. Управління людськими ресурсами розподіляється між лінійним керівництвом та топ-менеджментом, які акцентують увагу на ключових позиціях у компанії та потенціалі працівників [8].

Французьке законодавство чітко регулює практику навчання працівників підприємства, надаючи їм можливість пройти навчання й підвищити свою кваліфікацію за рахунок часової відстрочки. У середньому підприємства витрачають близько 3% від річного фонду заробітної плати на навчання персоналу. Це важливо, особливо з урахуванням того, що за офіційними даними, понад 46% працівників Франції беруть участь у програмах професійного навчання. У середині підприємств, навчальні програми охоплюють від 10% некваліфікованих робітників до 60% технічних спеціалістів та керівників [4].

У Німеччині на початку XXI століття виникає нова система підтримки професійної освіти і навчання, де держава активно залучає економічних та соціальних партнерів для спільного контролю та розвитку цієї галузі, при цьому зберігаючи свою роль у фінансуванні. Фінансування навчання персоналу на виробництві реалізується різними шляхами, зокрема: за рахунок податкових знижок або звільнення від податків у разі прибутковості; включення витрат на навчання у ціни продукції; а також через інтернаціоналізацію надходжень підприємства під час та після навчання.

Крім того, держава надає субсидії підприємствам шляхом повного або часткового фінансування "місць навчання" та компенсує витрати, пов'язані

зі зниженням податкових ставок або звільненням від податків для підприємств.

У Німеччині існують три основні форми професійної освіти: навчання на підприємствах, удосконалення кваліфікації та перенавчання. Навчання можна пройти на підприємствах, у державній службі або освітніх установах, таких як школи майстрів або спеціалізовані професійні школи. Німеччина визнана лідером у підготовці робітничих кадрів у Європі через свій розвинений промисловий сектор. У країні зберігається акцент на розвитку промисловості, незважаючи на глобальні тенденції в інших країнах [6].

В рамках Європейського Союзу були створені механізми контролю та координації національного рівня. У різних країнах ці механізми включають паритетні комітети, федеральні інститути безперервної освіти та національні служби зайнятості, які спільно розробляють навчальні програми та контролюють їх виконання. Представники роботодавців та освітні експерти активно співпрацюють у створенні професійних профілів та удосконаленні програм підготовки.

Зарубіжний досвід підтверджує, що для професійного навчання кадрів необхідно використовувати різні механізми фінансування. В Україні відповідальність за фінансування професійного навчання покладена виключно на роботодавців, що ускладнює підвищення кваліфікації персоналу, особливо для малих та середніх підприємств. Зокрема, існують такі механізми:

- Державні субсидії для роботодавців, які створюють додаткові місця для навчання на робочому місці [7].

- Створення фондів, куди роботодавці перераховують певний відсоток від фонду заробітної плати для відшкодування частини витрат на навчання.

- Утворення навчальних фондів за колективними договорами, фінансові активи яких формуються за рахунок податку на фонд оплати праці або за допомогою дотацій.

- Надання позик для організації курсів перепідготовки висококваліфікованих працівників.

- Державні дотації на навчання та податкові пільги для підприємств.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зазначити, що ключовими напрямками розвитку підприємств в Україні є використання передового досвіду кращих світових практик у сфері управління якістю та розвитку персоналу, сприяння культурі якості, впровадження стандартів з професійного розвитку, адаптованих до потреб кожної організації [8].

Використання міжнародного досвіду сприяє інноваційному розвитку національної системи професійної освіти, збільшує попит на фахівців з підвищеною кваліфікацією відповідно до сучасних вимог світового ринку праці та сприяє розвитку національної системи компетенцій і кваліфікацій.

Для подолання нестачі висококваліфікованих фахівців на державному рівні необхідно впровадити законодавчо врегульовану фінансову підтримку підприємств у сфері професійного навчання та розвитку персоналу. Це може включати розробку та підтримку інвестицій у навчання працівників через позики, державні дотації та податкові пільги для підприємств, стимулювання створення додаткових навчальних місць на робочому місці, а

також формування навчальних фондів із залученням роботодавців та державних дотацій.

Також важливо зміцнювати відповідальність роботодавців і працівників за їх професійний рівень і заохочувати підприємства до співпраці з освітніми та науковими установами для розвитку науково-методичних підходів до професійного розвитку персоналу [3].

Більше того, важливо забезпечити доступність інструментів фінансової підтримки для підприємств у всіх регіонах країни, зокрема шляхом створення спеціальних програм і фондів на рівні областей та міст. Такі заходи сприятимуть створенню сприятливого середовища для постійного професійного розвитку працівників і підвищать конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародному ринку.

Крім того, для успішної реалізації цих заходів необхідна ефективна співпраця між урядом, бізнесом та освітніми установами. Це передбачає розробку спільних стратегій, обмін досвідом та ресурсами, а також створення механізмів моніторингу і оцінки результативності впроваджених заходів.

Загалом, використання найкращих світових практик у сфері професійного навчання і розвитку кадрів сприятиме створенню сильної та конкурентоздатної економіки України, здатної ефективно впроваджувати інновації та забезпечувати стале соціально-економічне зростання.

Список використаних джерел

1. Україна посередині рейтингу в Доповіді ПРООН про стан людського розвитку за 2019 рік. URL:

<https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/pressreleases/2019/ukraine-ranks-mid-table-in-undps-2019-humandevelopment-report.html>.

2. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee the Regions. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>.

3. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Лей С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посіб. / за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ПІТО НАПНУ. 2015. 176 с.

4. Cerdin J.-L., Peretti J.-M. Trends and emerging values in human resource management in France. *International Journal of Manpower*. 2001. Vol. 22, № 3. P. 216–225.

5. Ворначев А. О., Кравець Ю. І. Професійне навчання кваліфікованих робітників у країнах Європейського союзу. Київ: Педагогічна думка, 2012. 145 с.

6. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2008. 512 с.

7. Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення. Україна: аспекти праці. 2015. № 4. С. 22-26.

8. Дроздова А. О. Світовий досвід професійного навчання і розвитку персоналу. Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: матеріали X Міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів. Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2012. Т. 1. С. 94-96.

ВОЙКО Л.

здобувачка першого (магістерського) рівня

ДАШКО І.М.

докт. екон. наук, професор,

Запорізький національний університет, Україна

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами. Діяльністю можна назвати будь-які активні дії людини, яким вона сама надає деякий сенс. Вона є характеристикою свідомої сторони особистості.

Щоб будь-яка праця (діяльність) була продуктивною, їй потрібна мотивація. Поняття мотивації тісно пов'язано з проблемою управління персоналом. Економічні відносини висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання і влаштування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а також методів мотивації. Необхідною умовою існування й розвитку суспільства є праця, як доцільна діяльність людей, що спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Однією з складових праці є її мотивування на рівні учасників трудових відносин.

На сьогодні проблема мотивації персоналу набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної бази, здатної спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності. Йдеться про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій продуктивності та результативності роботи.

У своєму розвитку поняття «мотивація» пройшло багато історичних

етапів, починаючи з політики «батога та пряника» (покарання та винагорода), що закінчується «концепцією людських ресурсів» (кінцеві результати виробничої діяльності). Довгий час поняття «мотивація» асоціювалося з поняттям стимулювання. Згодом слово мотивація тлумачиться по-різному – як кілька факторів, що визначають діяльність людини – це розуміння включає всі види спонукань: мотиви, потреби, інтереси, зусилля, цілі, мотиваційні установки або поведінка, ідеї; спосіб мотивації працівників підприємства до запланованої діяльності досягнення організаційних цілей [1, 3].

Отже, мотивація (від лат. *movere*) – спонукання до певної дії; динамічний процес психологічного і фізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його організованість, спрямованість, активність і стійкість; здатність людини задовольняти свої потреби [2, с. 217].

Завдання мотивації під час трудової діяльності представлені на рис. 1.

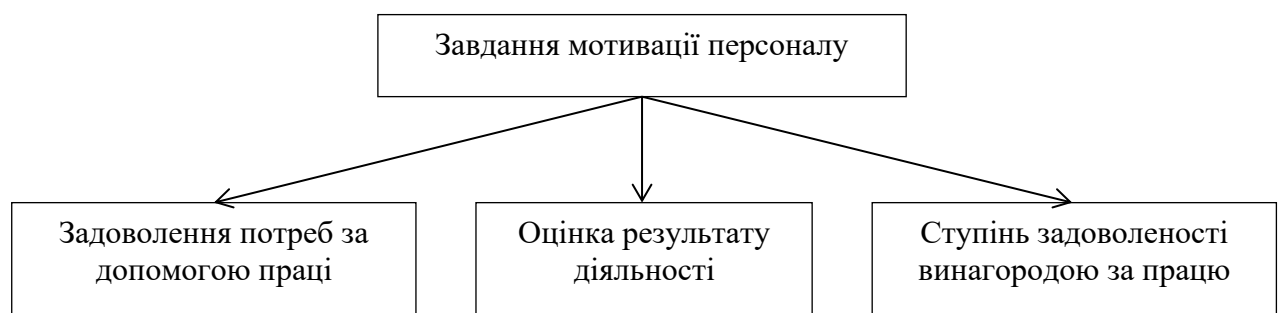


Рис. 1. Завдання мотивації під час трудової діяльності

Джерело: розроблено авторами

Управлінські функції мотиваційної політики підприємства:

- 1) планування мотивації;
- 2) здійснення мотивації;

3) управління мотиваційним процесом.

В основі мотиваційного процесу працівника до трудової діяльності лежать потреба, мотив, стимул. Потреба виражає необхідність в певних благах: духовних, матеріальних, соціальних цінностях. Одна потреба може сформувати різні очікування співробітника і визначити тип його поведінки в різних ситуаціях. Чим сильніша певна потреба для працівника, тим більше сил спрямовано на її задоволення.

Мотив – це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «особистий характер». Мотив визначає, що треба зробити і як буде здійснена діяльність [3]. Мотиви завжди перебувають у взаємозв'язку з психологічними процесами і утворюють складний механізм мотивації. Іншим елементом механізму мотивації виступає стимул – це зовнішній вплив на особистість, який сприяє формуванню мотивів. Стимул в свою чергу активізує трудову діяльність працівника, сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню заробітної плати, дає можливість розвитку спеціалізованої кар'єри в організації, усвідомлення значущості виконуваної роботи, підвищення творчого характеру праці. Стимулом є прагнення працівника просунути по кар'єрних сходах, його участь в управлінні підприємством та прийняття рішень в організації [6, с. 110].

Мотивація трудової діяльності та сенс, який людина вкладає у свою працю, визначає спрямованість її життєвих планів, місце, яке посідає в них праця. Так, якщо немає необхідності працювати як через обов'язок перед державою, так і заради отримання засобів до існування, ті, хто орієнтовані на заробіток, у більшості своїй не працюють. Характерно, що люди, орієнтовані на змістовну та суспільну корисну трудову діяльність, частіше знаходять роботу, яка відповідає їхнім інтересам, природним схильностям.

Отже, мотивація працівників займає одне з центральних місць в

управлінні персоналом, тому що вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації, є головним завданням керівництва персоналом. При ефективній організаційній структурі, сучасному обладнанні, але без мотивації праці співробітників підприємству неможливо досягти бажаних результатів – члени трудового колективу не будуть справлятися зі своїми службовими обов'язками.

Низький рівень мотивації праці не спонукає зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці. Основною проблемою на сьогодні є недосконалість мотивації на підприємствах, недостатнє фінансування заходів, спрямованих на вдосконалення мотивації персоналу, а також те, що на підприємствах не приділяють належної уваги саме мотивації.

Список використаних джерел

1. Біловодська О. А., Кириченко Т. В., Савченко О. Ю. Мотиваційна політика як фактор підвищення іміджу промислового підприємства в контексті управління людськими ресурсами. *Економіка і суспільство*. Випуск № 12, 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/29.pdf (дата звернення: 01.03.2024).
2. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2002. 356 с.
3. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2021. Вип. 10. С. 22-29. URL : <http://tnv->

econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203 (дата звернення: 01.03.2024).

4. Мотивація діяльності персоналу. URL: <http://surl.li/rdlft> (дата звернення: 01.03.2024).

5. Поняття мотивації персоналу. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10097/> (дата звернення: 01.03.2024)

6. Узун М. В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2(12). С. 107-112.

КАЛЮЖНА Ю.В.

канд. ек. наук, доцент

Запорізький національний університет, Україна

РОЛЬ ҐЕНДЕРУ В ЦІННОСТЯХ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Поняття «ґендер» сформульовано у канадській Хартії прав та свобод, де ґендер є окресленим набором характеристик у культурному аспекті, що визначають соціальну поведінку жінок і чоловіків та відносини між ними. Таким чином, ґендер стосується не просто жінок та чоловіків, а й відношень між ними та шляхів побудови їх соціальних ролей.

Стать – це біологічні відмінності між жінками і чоловіками, які не змінюються у залежності від часу і культури. Ґендер означає сукупність соціальних і культурних норм поведінки чоловіка і жінки, які можуть змінюватися у залежності від часу і культури. Маскулінність і фемінінність

– це соціальні уявлення про те, що означає бути чоловіком або жінкою, які відображають гендерну ідентичність.

Гендерна дискримінація не тільки заважає повноцінній самореалізації людини, а й шкодить економічному, політичному, соціальному та культурному розвитку підприємств та держави

Гендерна дискримінація коріниться в стереотипах та ролях, котрі суспільство визначає як очікувані або ж як норму поведінки для жінок і чоловіків в певний період свого історичного розвитку. Наразі в розвинутих країнах змалечку і дівчатка, і хлопчики чують від батьків, вчителів, з екранів телевізорів: «Ти можеш стати ким захочеш». Але в країнах, що розвиваються, поділ на чоловічі та жіночі сфери діяльності, коло чоловічих та жіночих інтересів, прав і обов'язків окреслені набагато чіткіше, а несхвалення суспільства за порушення встановлених рамок може бути досить жорстким.

Важливо провадити систематичну, неперервну просвітницьку роботу та перешкоджати розповсюдженню проявів дискримінації в будь-якому вигляді

Гендерні відмінності формуються у процесі соціалізації — навчання ролі чоловіків і жінок, який відбувається від перших днів народження до статевозрілого віку, і меншою мірою — пізніше. На це впливають сімейне виховання, школа, взаємодія з іншими людьми та соціо-рольова активність.



Рис. 1 – Інструменти формування гендерних стереотипів

Джерело: [4]

Стереотип – стійкий і спрощений образ чи уявлення про явище, подію, людину чи групу людей, яка сприймається людиною без будьякої попередньої оцінки.

Стереотипи – найбільш важко визначена перешкода у створенні принципово нових відносин у соціумі та переході до якісно нової демократичної держави; складаються під впливом соціальних умов і власного життєвого досвіду. Особливість стереотипів – міцно проникають у підсвідомість, тому їх дуже важко не лише здолати, але й взагалі усвідомити. Аналогія з айсбергом: лише невелика частина знаходиться на поверхні, що робить його небезпечним і руйнівним. Стереотипи згубно впливають на всі сфери нашого життя, зокрема на відносини з оточенням. Стереотипи є індивідуальні або масові. Стереотипи масової свідомості є найбільшим бар'єром у встановленні рівноправних позицій жінок і чоловіків у політичній, економічній та культурній сферах

Гендерні стереотипи – внутрішні та зовнішні установки відносно ролей чоловіків і жінок у суспільстві:

- виконують нормативно-вказівну роль, зумовлюючи сліпе наслідування певної статевої ролі;
- нав'язують емоційно-оціночну функцію (дискредитують або навпаки – делігітимізують, що стає на заваді егалітарній ідентичності);
- біполяризують судження, спрощують людське бінарністю логіки: чим більше ти чоловік, тим менше ти жінка і навпаки;
- схематизують бачення людини, як представника біологічної статі, а не особистості;
- інтегрують гендерну ієрархію у політичну, ідеологічну, військову субординацію тощо.

Стереотипна диференціація чоловічих та жіночих ролей:

- маскулинність-фемінність як протиставлення «чоловічого» та «жіночого»;
- «чоловіча» та «жіноча» поведінка є вродженою і залежить від статі;
- анатомічно «сильна» та «слабка» статі властива відповідно «маскулінна» та «фемінна» поведінка;
- сила жінки – в її слабкості: емансипація зробила із жінки чоловіка!;
- чоловік – «голова» сім'ї, годувальник, а жінка – її «берегиня»;
- головне призначення жінки – народження і виховання дітей;
- жінка без сім'ї та дітей є неповноцінною;
- б`є – значить любить. закохані коли сваряться, то тільки тішаться;
- молодість та краса жінки є головною запорукою її щастя;

- успішність чоловіка визначається кількістю грошей, що він заробляє, та високим соціальним статусом;
- чоловіки – більш егоїстичні, товстошкірі, пихаті, нездатні до співпереживання;
- жінки – емоційніші, вразливі, мають слабшу нервову систему, тому як щось, то відразу у сльози;
- «бабина дорога – від печі до порогу». хатня робота, виховання дітей – усе це жіноча справа;
- чоловік у кращому разі може допомогти дружині;
- тільки жінка може бути берегинею миру та злагоди в сім'ї, суспільстві;
- у чоловічій природі закладено войовничість;
- тільки окремі жінки здатні виконувати провідні ролі у підприємстві, виробництві, політиці;
- жінкам краще орієнтуватися на другорядні ролі;
- чоловіки краще впорюються з керівними посадами і більше розуміються на політиці, економіці, науці.

Гендерна рівність не означає ідентичності чоловіків і жінок. Замість цього, вона покликана забезпечити рівні можливості та повагу до різноманітності. Це означає, що кожна людина має право на самовираження та реалізацію своїх здібностей, незалежно від статі чи гендерної ідентичності.

Політики, спрямовані на досягнення гендерної рівності, мають включати розвиток законодавства, що забороняє дискримінацію на основі гендерної належності, сприяння участі жінок у політиці та громадському житті, а також заохочення рівного доступу до освіти та ринку праці для усіх

груп населення.

Для досягнення цих цілей потрібно також активно працювати над зміною стереотипних уявлень про ролі чоловіків і жінок у суспільстві. Це може включати проведення освітніх кампаній, підтримку гендерно чутливих програм у школах та установах вищої освіти, а також сприяння розвитку позитивних образів гендерної різноманітності у масовій культурі.

Загалом, гендерна рівність є ключовим елементом сучасного суспільства, що сприяє його стабільності, розвитку та прогресу. Вона відображає принципи справедливості, рівності та поваги до прав людини, які є основою демократичного суспільства.

Продовженням цього процесу може стати інтеграція гендерних питань у всі сфери життя, від економіки до культури. Це може включати створення умов для рівного представництва жінок і чоловіків у рішеннях, що стосуються економічного розвитку, політики та громадського життя.

Для досягнення цих цілей важливо залучати до діалогу всіх зацікавлених сторін, включаючи урядові і неприбуткові організації, громадські об'єднання та приватний сектор. Такий підхід дозволить створити більш комплексні та ефективні стратегії для розв'язання проблем гендерної нерівності.

Крім того, важливо пам'ятати про важливість включення гендерних питань у міжнародні дискусії та програми розвитку. Глобальні виклики, такі як зміна клімату, боротьба з бідністю та конфліктологія, мають гендерні аспекти, які необхідно враховувати при формулюванні стратегій та рішень.

Наприклад, розуміння того, як різні гендерні групи впливають на та реагують на зміну клімату, може допомогти уникнути негативних наслідків для найбільш вразливих груп населення.

Загалом, реалізація принципів гендерної рівності вимагає спільних

зусиль у всіх сферах суспільства та на всіх рівнях влади. Це складний, але надзвичайно важливий процес, який дозволить забезпечити більш справедливе та гармонійне суспільство для всіх його членів.

Роль гендеру в цінностях корпоративної соціальної відповідальності бізнесу стає все більш важливою в сучасному світі, де підвищується увага до питань гендерної рівності та інклюзивного підходу. Корпорації, які віддані принципам корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), все частіше розуміють важливість включення гендерної рівності в свою стратегію та практику.

По-перше, гендерна рівність стає складовою частиною цінностей бізнесу, що сприяє створенню атмосфери рівності та справедливості в організації. Корпорації, які визнають значення гендерної рівності, зазвичай активно працюють над створенням умов для розвитку кар'єр для жінок, враховуючи можливості для росту та професійного розвитку на всіх рівнях.

По-друге, гендерна рівність також впливає на взаємодію зі зацікавленими сторонами та споживачами. Компанії, які демонструють свою здатність до розуміння та уважності до гендерних питань, можуть отримати більшу підтримку та лояльність своїх клієнтів, а також залучити та утримувати талановитих співробітників.

По-третє, гендерна рівність сприяє покращенню репутації компанії та збільшенню її конкурентоспроможності на ринку. Організації, які впроваджують політики та програми на користь гендерної рівності, зазвичай мають кращий імідж у громадськості та можуть здобути перевагу перед конкурентами.

Таким чином, гендерна рівність стає важливим елементом стратегії корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, сприяючи не лише покращенню умов праці та розвитку персоналу, але й забезпечуючи

стабільність та успіх компанії в цілому.

Список використаних джерел

1. Конвенція про дискримінацію в галузі праці та занять: міжнар. док. від 25.06.1958 № 111 / МОП. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_161#Text
2. Конвенція про захист прав і основоположних свобод. 04.11.1950. Рада Європи. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text.
3. Конвенція про рівне винагородження чоловіків і жінок за працю рівної цінності: міжнар. док. від 29.06.1951 / МОП. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_002#Text
4. Мельник Т.М. Гендер як наука та навчальна дисципліна. Основи теорії гендеру : навч. посіб. Київ: «К.І.С.», 2004. С. 10–29
5. Недопущення дискримінації, переслідування, включаючи сексуальні домагання, а також зловживання владою на роботу: Бюлетень Генерального секретаря ООН (ST/SGB/2008/5). URL: <https://www.un.org>
6. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>
7. Соза Відал А.К., Бондар О.С. Щодо дискримінаційних проявів у сфері трудових відносин. Науковий вісник публічного та приватного права. 2022. Вип. 1. URL: <http://www.nvpppp.in.ua/vip/2022/1/12.pdf>

8. Фулей Т. Застосування принципу гендерної рівності у практиці Європейського Суду з прав людини. Підприємництво, господарство і право. 2019.№8. С.175-180. URL: <http://pgpjournal.kiev.ua/archive/2019/8/34.pdf>.

9. Gender Mainstreaming: Strategy For Promoting Gender Equality. Office of the Special Advisor on Gender Issues and Advancement of Women, rev. August 2001. URL: <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/factsheet1.pdf>

СЕКЦІЯ 2

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ ТА ЄС В УМОВАХ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ**

ЗАХАРОВА Н.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри управління та адміністрування
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького, Україна

**ГЕНДЕРНА СКЛАДОВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Російське вторгнення в Україну негативно позначилося на економічному і соціальному становищі жінок. Це призвело до зміни гендерних ролей та наростання загроз для жінок у багатьох аспектах, в тому числі втрату роботи й доходів, збільшення обсягів домашньої праці, виникнення загроз різноманітних форм насильства тощо.

Експерти наголошують, що під час конфліктів відбувається трансформація гендерних ролей і норм, а саме: жінки стають головними годувальницями родини і починають обирати нетипові професії. Фактично, наразі відбувається балансування гендерних диспропорцій у суспільстві та, зокрема, в економічному житті [1]. Отже, підтримка жінок та забезпечення їх рівноправної участі разом з чоловіками у різних секторах економіки

сприятиме зміцненню потенціалу країни та прискорить досягнення гендерної рівності.

На рівні держави основою правових підходів розробки гендерної політики є принципи, встановлені в міжнародних документах з прав людини, що розроблені такими міжнародними організаціями як ООН, Рада Європи, ОБСЄ, а також Європейський Союз та НАТО. Ці принципи також закріплені в Конституції України. У забезпеченні рівності прав і можливостей для жінок і чоловіків, а також протидії дискримінації, значну роль відіграла ратифікація Україною в 2022 році Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами (Стамбульської конвенції). Серед останніх документів слід виділити Державну стратегію забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року; Кодекс поведінки для організацій роботодавців щодо гендерної рівності та недискримінації, розробленого Конфедерацією роботодавців; Методичні рекомендації щодо оцінювання гендерного впливу галузевих реформ і т.д. Однак, для ефективної реалізації принципу гендерної рівності, необхідно активно працювати над посиленням інституційного механізму, спрямованого на її забезпечення, а також комплексно підходити до подолання організаційних бар'єрів.

Щороку Всесвітній економічний форум оцінює прогрес у досягненні гендерної рівності серед країн світу. Індекс глобального гендерного розриву (Global Gender Gap Index) призначений для вимірювання реального рівноправ'я між представниками обох статей за чотирма критеріями:

- економічна участь і можливості - рівень заробітної плати, рівень участі й доступу до висококваліфікованої праці;
- рівень освіти - показники доступу до базової та вищої освіти;

- розширення політичних прав та можливостей - показники представництва у структурах прийняття рішень;

- здоров'я та виживання.

Згідно з результатами звіту Global Gender Gap Report 2023, що побудований на базі даних 146 країн, глобальний гендерний розрив усунуто на 68,4%, що на 0,3% більше ніж у 2022 році. При цьому гендерний розрив у здоров'ї та виживанні закрито на 96%, за рівнем освіти - на 95,2%, за економічною участю і можливостях - на 60,1%, у розширенні політичних прав та можливостей - на 22,1% [2].

Загальним лідером рейтингу стала Ісландія, яка усунула 91,2% гендерного розриву, і вже більш ніж десять років є лідером у світовому рейтингу щодо гендерного паритету. У першу п'ятірку за індексом глобального гендерного розриву входять також Норвегія- 0,879, Фінляндія – 0,863, Нова Зеландія – 0,856, Швеція -0,815 [2].

Україна в 2023 році посіла 66 місце з індексом 0,714, піднявшись порівняно з попереднім роком на 15 позицій. Гендерний розрив у здоров'ї та виживанні закрито на 97,6% (45 місце), за рівнем освіти - на 99,6% (56 місце), за економічною участю і можливостях - на 71,4% (55 місце) і у розширенні політичних прав та можливостей - на 17,2% (87 місце) [2]. Отже, підвищення участі жінок в економіці та досягнення гендерної рівності в управлінні бізнесом, органах влади є ключовими засобами для зменшення широких гендерних нерівностей в домогосподарствах, суспільстві та економіці.

На рівні підприємства або організації використання гендерного підходу є одним з методів підвищення ефективності управління персоналом. Він дозволяє врахувати економічні, соціальні та культурні

характеристики, які визначають різні ролі та поведінку жінок і чоловіків у окремих сферах життя - вдома, на роботі, у суспільстві. Зазначимо, що за останнє десятиліття у світі частка жінок, що працюють на керівних посадах зросла до 33,7% у державному і до 33,4% у приватному секторі.

Слід відзначити, що стан гендерного паритету істотно відрізняється залежно від компанії, галузі, умов функціонування. Неодноразово доведено, що ефективна гендерна політика все частіше розглядається як ключовий фактор для залучення найкращих працівників та забезпечення високих економічних результатів, стійкості та виживання у довгостроковій перспективі.

Враховання гендерних особливостей в управлінні персоналом підприємством включає в себе широкий спектр підходів та стратегій, спрямованих на забезпечення рівних можливостей та створення сприятливого середовища для всіх працівників. В цьому контексті менеджмент повинен спрямовувати зусилля на:

- руйнування гендерних стереотипів і сприяння формуванню культури, яка підтримує рівність та повагу в колективі;
- створення рівних можливостей для жінок і чоловіків у всіх сферах діяльності підприємства, включаючи навчання, зайнятість, розвиток кар'єри, участь в управлінні, рівну заробітну плату при однаковій кваліфікації і аналогічних умовах праці;
- розробку політик і процедур, які враховують гендерні особливості та потреби працівників, в тому числі щодо відпусток по догляду за дітьми, гнучкого графіку роботи та боротьби з дискримінацією;
- впровадження гендернозбалансованого рекрутингу, що включає у себе ряд заходів, спрямованих на забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків у процесі працевлаштування;

- розвиток лідерських навичок у жінок і чоловіків, щоб забезпечити рівні можливості для просування на керівні посади та участь в управлінні;
- забезпечення підтримки працівників задля формування балансу між професійними обов'язками та сімейними зобов'язаннями.

Такі підходи до управління персоналом забезпечать створення сприятливого середовища, де кожен працівник матиме можливість розвиватися та досягати успіху незалежно від статі. Останнє дозволить підвищити інноваційність, ефективність та конкурентоспроможність підприємств й організацій на основі побудови більш різноманітних і інклюзивних команд.

Список використаних джерел

1. Звіт за результатами аналізу найкращих практик бізнесу з економічного уповноваження жінок під час повномасштабної російської війни проти України. URL: https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/2023-08/best_practice_analysis_private_sector.pdf
2. Global Gender Gap Report 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf.

ЧЕРЕП О.Г.

Д.е.н., професор,

ВОЛКОВ В. Г.

Бакалавр,

Запорізький національний університет, Україна

ЗАХИСТ ТРУДОВИХ ПРАВ ПРАЦІВНИКІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Російська війна проти України спричинила масштабні порушення трудових прав працівників. Захист цих прав має не лише гуманітарне значення, але й є ключовим фактором економічного відновлення країни.

1. Зміна умов праці

Зміна істотних умов праці роботодавцем під час воєнного стану можлива лише за згодою працівника. Це правило стосується таких змін:

1. Зміна системи та режиму роботи: наприклад, переведення з денного на нічний графік або з п'ятиденного на шестиденний робочий тиждень.

2. Зміна місця роботи: переведення в інший населений пункт або на інший об'єкт.

3. Зміна трудової функції: наприклад, доручення роботи, не передбаченої трудовим договором.

4. Зміна істотних умов оплати праці: наприклад, зменшення заробітної плати або скасування премій.

Важливо:

1. Роботодавець не може змінити істотні умови праці без згоди працівника, навіть якщо це пов'язано з воєнним станом.

2. Згода працівника на зміну істотних умов праці має бути надана в письмовій формі.

3. Якщо працівник не згоден на зміну істотних умов праці, він може звільнитися за власним бажанням з виплатою вихідної допомоги (не менше однієї місячної зарплати).

Наведемо приклади щодо прав працівника.

Приклад 1: Роботодавець не може перевести працівника на роботу в інший населений пункт без його згоди, навіть якщо це пов'язано з евакуацією підприємства через військові дії.

Приклад 2: Роботодавець не може зменшити заробітну плату працівника без його згоди, навіть якщо це пов'язано з фінансовими труднощами підприємства, викликаними війною.

Відповідальність за порушення:

Роботодавець, який змінив істотні умови праці без згоди працівника, несе відповідальність згідно з Кодексом законів про працю України.

Працівник має право звернутися до Державної служби України з питань праці або до суду для захисту своїх прав [1, 2, 7].

2. Простій

Простій - це тимчасове призупинення роботи з причин, пов'язаних з воєнним станом. Простій може бути:

- З вини роботодавця: наприклад, через відсутність сировини, енергії або через евакуацію підприємства.
- Не з вини роботодавця: наприклад, через бойові дії, окупацію території або через відсутність у працівника можливості дістатися до роботи.

Під час простою:

- З вини роботодавця: роботодавець зобов'язаний виплачувати працівникові 2/3 його середньої зарплати.

- Не з вини роботодавця: працівник має право на допомогу по безробіттю.

Важливо:

Простій не може бути приводом для звільнення працівника.

За час простою за працівником зберігається право на щорічну основну відпустку.

Приклад 1: Роботодавець евакуює підприємство в інше місто. Працівники не можуть працювати через евакуацію. Простій у цьому випадку буде з вини роботодавця.

Приклад 2: Бойові дії пошкодили підприємство. Працівники не можуть працювати через пошкодження. Простій у цьому випадку буде не з вини роботодавця.

Відповідальність за порушення:

Роботодавець, який не виплачує заробітну плату за час простою, несе відповідальність згідно з Кодексом законів про працю України.

Працівник має право звернутися до Державної служби України з питань праці або до суду для захисту своїх прав [1, 2, 7]

3. Звільнення працівників

Звільнення працівників під час воєнного стану має свої особливості. Роботодавець може звільнити працівника лише з підстав, передбачених Кодексом законів про працю України, з урахуванням специфіки воєнного стану.

Під час воєнного стану не допускається звільнення працівників з ініціативи роботодавця з таких підстав:

1. У зв'язку з прийняттям на роботу працівника, який має переважне право на звільнення з роботи (наприклад, вагітної жінки, одинокої матері, особи з інвалідністю).

2. У зв'язку зі скороченням чисельності або штату працівників (за винятком випадків ліквідації підприємства).

3. У зв'язку з невідповідністю працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації (за винятком випадків, коли таке звільнення пов'язано з вимогами безпеки праці).

4. За прогул без поважних причин (за винятком випадків, коли прогул пов'язаний з воєнними діями).

5. За появу на роботі в нетверезому стані (за винятком випадків, коли таке звільнення пов'язане з воєнними діями).

6. За вчинення крадіжки, розкрадання, шахрайства або заподіяння матеріальної шкоди підприємству (за винятком випадків, коли такі дії пов'язані з воєнними діями).

Звільнення працівників з ініціативи роботодавця під час воєнного стану можливе лише у таких випадках:

1. За згодою сторін (працівник і роботодавець можуть укласти письмову угоду про розірвання трудового договору).

2. За власним бажанням працівника (працівник може звільнитися за власним бажанням без поважних причин, без повідомлення роботодавця про звільнення за два тижні).

3. У зв'язку з ліквідацією підприємства.

4. У зв'язку з закінченням строку дії строкового трудового договору.

5. У зв'язку з виявленням невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок стану здоров'я, що перешкоджає

продовженню роботи (за винятком випадків, коли таке звільнення пов'язано з воєнними діями).

б. У зв'язку з вчиненням працівником вчинення крадіжки, розкрадання, шахрайства або заподіяння матеріальної шкоди підприємству (за винятком випадків, коли такі дії пов'язані з воєнними діями).

Важливо:

- Роботодавець зобов'язаний виплатити працівникові вихідну допомогу у розмірі не менше однієї місячної зарплати при звільненні з будь-яких підстав, крім звільнення за власним бажанням.

- У разі порушення своїх прав працівник може звернутися до Державної служби України з питань праці або до суду [1, 2].

4. Гарантії та пільги для працівників

Під час воєнного стану для працівників, які залучені до виконання завдань, пов'язаних з обороною України, а також для членів їх сімей, встановлено ряд гарантій та пільг.

До таких гарантій та пільг належать:

- Збереження місця роботи та середньої заробітної плати: за працівниками, які залучені до виконання завдань, пов'язаних з обороною України, зберігається місце роботи та середня заробітна плата за весь час виконання таких завдань.

- Звільнення від військової служби: працівники, які залучені до виконання завдань, пов'язаних з обороною України, звільняються від військової служби на період виконання таких завдань.

- Державне соціальне страхування: працівники, які залучені до виконання завдань, пов'язаних з обороною України, підлягають державному соціальному страхуванню на випадок нещасного випадку на виробництві та профзахворювання.

- Медичне забезпечення: працівники, які залучені до виконання завдань, пов'язаних з обороною України, мають право на безоплатне медичне обслуговування в закладах охорони здоров'я, що належать до сфери управління Міністерства оборони України.

- Пільгове оподаткування: доходи, отримані працівниками за виконання завдань, пов'язаних з обороною України, не оподатковуються податком на доходи фізичних осіб.

Крім того, для членів сімей працівників, які залучені до виконання завдань, пов'язаних з обороною України, передбачено ряд пільг, таких як:

- Першочергове зарахування дітей до дошкільних навчальних закладів

- Безоплатне харчування для дітей у шкільних їдальнях

- Першочергове надання санаторно-курортного лікування

- Пільгове проїзд у громадському транспорті

Важливо:

- Для отримання гарантій та пільг працівники повинні надати роботодавцю відповідні документи, що підтверджують їх залучення до виконання завдань, пов'язаних з обороною України.

- Перелік гарантій та пільг може бути змінений законом [1, 2, 3, 7].

5. Оплата праці

Оплата праці під час воєнного стану має свої особливості. Роботодавець зобов'язаний виплачувати працівникам заробітну плату не нижче мінімальної заробітної плати, встановленої законом.

Мінімальна заробітна плата з 1 січня 2024 року становить 7100 грн на місяць.

Роботодавець може:

- Знизити розмір заробітної плати працівника за його згодою.
- Знизити розмір заробітної плати працівника без його згоди, але не більше ніж на 50%.

Роботодавець не може:

- Знизити розмір заробітної плати працівника нижче мінімальної заробітної плати.
- Затримувати виплату заробітної плати.

У разі затримки виплати заробітної плати працівник має право на:

- Штраф у розмірі 0,5% від суми заборгованості за кожен день затримки.
- Пеню у розмірі 3% річних від суми заборгованості.
- Звернення до Державної служби України з питань праці або до суду.

Важливо:

- Роботодавець зобов'язаний виплачувати працівникам заробітну плату за весь час простою, не з вини працівника.
- За час відпустки працівнику зберігається середня заробітна плата.
- За час тимчасової непрацездатності працівнику виплачується лікарняні [2, 4, 7].

6. Аналіз законодавства України

Основними законодавчими актами, що регулюють трудові відносини під час війни, є:

1. Кодекс законів про працю України
2. Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану"

3. Постанова Кабінету Міністрів України "Про деякі питання оплати праці працівників у період воєнного стану"

Аналіз законодавства дозволяє зробити такі висновки:

Законодавство України містить низку положень щодо захисту трудових прав під час війни. Водночас, є певні прогалини, які потребують законодавчого вдосконалення. Наприклад, відсутній чіткий механізм компенсації за втрачену роботу через бойові дії.

7. Роль держави, роботодавців та профспілок

Держава: повинна забезпечувати ефективне функціонування інспекцій праці, удосконалювати законодавство та сприяти підвищенню правової обізнаності працівників.

Роботодавці: зобов'язані дотримуватися трудового законодавства, забезпечувати безпечні умови праці та підтримувати діалог з працівниками.

Профспілки: можуть надавати юридичну допомогу працівникам, захищати їх інтереси на переговорах з роботодавцями та сприяти дотриманню трудових прав.

8. Перспективи захисту прав працівників

- Удосконалення законодавства щодо трудових відносин під час війни.
- Створення ефективних механізмів контролю за дотриманням трудових прав.
- Підвищення правової обізнаності працівників щодо своїх прав та можливостей їх захисту.
- Активізація ролі профспілок у захисті прав працівників.
- Співпраця держави, роботодавців та профспілок задля забезпечення належного рівня захисту трудових прав під час війни [1, 2, 4, 5, 6, 7]

Захист трудових прав працівників під час війни є важливим завданням держави, роботодавців та самих працівників. Ефективна система захисту сприятиме збереженню робочих місць, соціальній стабільності та економічному відновленню країни після завершення війни.

Список використаних джерел

1. Кодекс законів про працю України.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
2. Державна служба України з питань праці. URL: <https://dsp.gov.ua/>
3. Закон України "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію".
Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку виплати грошового забезпечення військовослужбовцям Збройних Сил України, Національної гвардії України, Державної прикордонної служби України, Служби безпеки України, Державної служби України з надзвичайних ситуацій, Управління державної охорони України та поліцейським, які залучаються до виконання завдань, пов'язаних з обороною України, захистом її державного кордону, недопущенням прориву ворожих диверсійно-розвідувальних груп, забезпеченням публічної безпеки і порядку, а також членам їх сімей".
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12>
4. Федерація профспілок України. URL: <https://www.fpsu.org.ua/>
<https://www.legalaid.gov.ua/>
5. Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
6. Постанова Кабінету Міністрів України "Про деякі питання оплати праці працівників у період воєнного стану". URL:

<https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-oplaty-pratsi-pratsivnykiv-pidpriem-a928>

7. Трудові відносини під час війни: аналіз норм надзвичайного трудового законодавства України. Володимир Ковальчук. URL: http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/Trudovi_vidnosini_2022.pdf

ТОВАЛОВИЧ Т. В.

Національна академія наук вищої освіти України, Україна

КРАСКОВСЬКИЙ Т. М.

студент 3 курсу економічного факультету

Запорізький національний університет, Україна

ПРОТИДІЯ НАЦІОНАЛЬНІЙ ДИСКРИМІНАЦІЇ

В сучасному світі питання протидії національній дискримінації повинно займати особливе місце в суспільстві. Треба враховувати той факт, що дискримінаційна практика та її наслідки – це одна з найбільш актуальних тем, яка враховується та обговорюється на всіх рівнях сучасного суспільства. Останнім часом все більше різних научних експертів, академіків та навіть звичайних активістів звертають увагу на це вразливе питання та важливість протистояння цьому явищу.

Немало хто з нас вважає, що дискримінація – це звичайне питання для особистого розгляду, але це тільки вершина айсберга. Небагато хто розуміє, що це системна проблема, яка підлягає під усі сфери нашого суспільства та напряму впливає на життя безліч людей. З проблемою такого роду треба протидіяти на будь-яких рівнях, в тому числі на рівні законодавства, освіти

та культури.

Тож дискримінація являє собою серйозне моральне порушення прав людини, яке може супроводжуватися нерівним ставленням до окремої особи або групи людей певної категорії суспільства. Такі порушення можуть супроводжуватися недопустимим ставленням до особи, що в тому ж числі стосується також і порушення її прав честі та гідності як громадянина. Це таке суспільне явище, яке ґрунтується на різних стереотипах, упередженнях та негативних уявленнях на певні групи людей. Національна дискримінація може проявлятися у вигляді відмови доступу до різних можливостей, в тому числі послуг та ресурсів. Також можна виділити нерівне ставлення у сфері освіти, праці та деяких інших сферах життя у розрізі проблеми дискримінації.

Кожна людина ідентифікує себе або належить до деяких соціальних груп. Наприклад, коли особа має справу з деякою соціальною групою, яка є вразлива, треба враховувати внутрішню неоднорідність цієї групи та можливі підстави для запобігання дискримінації. Ідентифікація себе з декількома соціальними групами означає не тільки більше ймовірностей для дискримінації, а й те, що дискримінація може відбуватися у декількох напрямках: наприклад, індоарійська лесбійка може зазнавати дискримінації з боку гетеросексуальних неіндоарійців. Також, в той самий час, вона може стати деяким об'єктом гомофобії в індоарійській спільноті та об'єктом расистського ставлення в ЛГБТ+-спільноті.

У суспільстві часто спостерігається дискримінація, яка найчастіше виявляється у формі переслідування меншин більшістю. Проте не слід забувати, що і меншини також можуть дискримінувати більшість. Статус більшості може бути статичним або динамічним, залежно від різноманітних обставин. Наприклад, результати демократичних виборів визначають, хто

здобуває статус більшості, відповідно до власних переконань та голосування. Проте зміна переконань чи поразка у наступних виборах може змінити цей статус. Іноді більшості чи меншості можуть мати статичні позиції, коли представники різних груп становлять меншість або більшість населення у розрізі географічного диференціювання: країна, район, регіон або інша мала чи велика територіальна місцевість певної общини.

Системи демократії часто вразливі перед "тиранією більшості", коли влада більшості може притупити потреби та права меншин. Система прав людини, як відповідна структура, не тільки захищає громадян від тиску меншості чи більшості, а й створює механізми захисту для всіх груп суспільства. У сучасному суспільстві існує багато форм та проявів національної дискримінації. Вони можуть проявлятися особливо активно в контексті масової міграції, зміни політичних орієнтирів та культурних змін, але при цьому можуть залишатись непоміченими або навіть маскуватися під якісь інші проблеми суспільства. Для розуміння цієї проблеми, захисту своїх прав та запобіганню національній дискримінації треба розуміти саму її природу та механізми виникнення, а також при цьому мати хоча б загальні знання про власні права, щоб мати змогу вміти їх захищати.

Одним із основоположних інструментів у боротьбі з національною дискримінацією є затвержені принципи недискримінації на рівні закону, а точніше принципи рівності, які трактуються Основним Законом – Конституцією України. Так, наприклад, стаття 24 Конституції України говорить:

«Громадяни мають рівні конституційні права і свободи та є рівними перед законом. Не може бути привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання,

за мовними або іншими ознаками». [1, ст. 24]

Також треба зазначити, що недискримінаційні гарантії в будь-якому випадку містяться в кожному галузевому законі, майже від Закону про освіту до закону до державної служби. Насамперед, подібних законів для протидії національній дискримінації досить багато, тому навіть перелічити їх всі, приймаючи до уваги, обсяг тез не здається можливим, але можна зазначити основні принципи протидії дискримінації, які лягли в основу законодавства України.

По перше це “забезпечення рівності прав і свобод осіб та/або груп осіб” який ґрунтується за статтею 2 Закону України «Про засади запобігання та протидії дискримінації». [2, report ombudsman]

По друге “повага до гідності кожної людини” в основу якої лягла 28 стаття конституції України і яка проголошує, що ніхто з людей не повинен буди підданий жорстокому відношенню зі сторони інших, а також нелюдському відношенню та якихось дій, що можуть образити інших та принизити ціюь гідність.

Загалом, вище згадані принципи ґрунтуються на українському законодавстві, яке в цілому зазначає окремі складові недискримінації людини, але при цьому не надає чіткої концепції якогось окремого визначення. Тож для того, щоб зрозуміти принципи антидискримінації в українських реаліях треба чітко відзначити, які саме принципи використовує український законодавець для створення сфери протидії в суспільстві цієї самої антидискримінації.

1. Рівні умови для особи або групи осіб, яка, незалежно від їх захищених характеристик, опиняється в аналогічній ситуації з іншими особами або групами.

2. Відмінне ставлення до особи або групи осіб, яка через свої захищені

ознаки опиняється в іншому становищі порівняно з іншими особами або групами.

3. Відсутність негативних наслідків від застосування правових норм, правил або критеріїв, включаючи нейтральні формулювання, для осіб або груп осіб у зв'язку з їхніми захищеними ознаками у порівнянні з іншими особами або групами.

Тож відповідальність на рівні закону за порушення пов'язаних з проявами дискримінації можна узагальнити до порушення статтів 16 та 24 закону України, а саме:

Особи, винні в порушенні вимог законодавства про запобігання та протидію дискримінації, несуть цивільну, адміністративну та кримінальну відповідальність (стаття 16 Закону України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні»).

Особи, винні в порушенні вимог законодавства про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, несуть цивільну, адміністративну та кримінальну відповідальність згідно із законом. (стаття 24 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей чоловіків і жінок»)

Другим же інструментом в боротьбі з національною дискримінацією є освіченість суспільства та публічна свідомість. Важливо підкреслити, що дискримінація не тільки несправедлива, а й шкідлива для розвитку кожного і загального благополуччя суспільства. Нам важко прийняти той факт, що дискримінація часто прихована за виглядом нормальності, але це лише перешкоджає справжньому розвитку та процвітанню всіх членів суспільства.

Для запобігання дискримінації на суспільному рівні використовуються заходи примусу та переконання.

1. Щодо заходів примусу, наступне враховується: обмеження розповсюдження конкретних матеріалів, що спонукають до расової або національної нетерпимості; осуд незаконних дій, які ґрунтуються на расовій або національній ворожості; відновлення порушених прав і свобод громадян внаслідок дискримінаційних актів.

2. Щодо заходів переконання, розглядається: індивідуальна психолого-педагогічна підтримка для тих, хто винен і постраждав у випадках дискримінації; навчання груп населення про безпечну поведінку; заохочення громадян до активної участі у виявленні та запобіганні дискримінації; пояснення через засоби масової інформації того, що вважається пропагандою расової або національної дискримінації та пояснення її шкідливості; Ознайомлення громадян з особливостями різних рас, націй, культур та способів життя може бути здійснене через проведення державних програм, надання дотацій та грантів, а також за допомогою організації виставок або фестивалів. [3, с. 26–29]; Це сприяє більш глибокому розумінню та повазі до культурної різноманітності суспільства. Такі заходи також сприяють зниженню латентних проявів протиправних дій на ґрунті расової, національної, релігійної чи класово-соціальної нетерпимості. Вони спонукають до більш обачного та поважного ставлення до представників різних культур та націй, сприяють побудові гармонійних відносин у суспільстві та запобігають виникненню конфліктів на етнічній, релігійній чи соціальній основі [4, с. 127–129]; Також, варто проводити різноманітні заходи, такі як конференції, лекції та програми з питань запобігання та протидії дискримінації, популяризація життя видатних особистостей, що виступали за рівність і толерантність, та організація масових подій, що спрямовані на підтримку духовних та моральних цінностей з акцентом на рівність та взаємоповагу між різними расами та

національностями.

Тож, можна, зробити висновок, що любі заходи для протидії будь то національній дискримінації чи будь якої іншої за будь якими признаками зводиться до різних суспільних засуджень. Стратегії боротьби з пропагандою расової чи національної дискримінації включають наступні кроки: викриття та осуд громадськими органами злочинних вчинків, розкриття випадків недобросовісної поведінки та прийняття відповідних рішень владними структурами, навчання працівників установ і організацій, освіта та педагогічна підтримка осіб, винних та постраждалих, підготовка населення до безпечної поведінки, заохочення громадян до активної громадської діяльності, аналіз та об'єктивне оцінювання інформаційних ресурсів і послуг, обмеження розповсюдження конкретних матеріалів, проведення наукових заходів для підтримки ідеї рівності на расовій та національній основі тощо.

Список використаних джерел

1. Стаття 24 Конституції України/ URL:
<https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil>
2. Забезпечення рівних прав і свобод. URL:
<https://www.ombudsman.gov.ua/report-2022/rivni-prava>
3. Council of Europe/ URL:
[https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/handbook_non_discr_law_ukr c.26-29](https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/handbook_non_discr_law_ukr_c.26-29)

4. Гора І. Ю. Протидія злочинам, учиненим із мотивів расової, національної та релігійної нетерпимості. “Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ.” 201. № 4. С. 118–129.

ВАСИЛЬЧУК Г.М.

Д.і.н., професор

ПРОНОЗА Н.

Запорізький національний університет

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ САМОБУТНОСТІ

Людина виступає як вершина розвитку біологічного світу, активно розвиваючи виробництво, забезпечуючи матеріальні блага і створюючи умови для культурно-мистецького розвитку. Вона переважно віддає перевагу життю у колективі, де існують визначені умови, способи спілкування та моральні відносини. Це підштовхує вчених, зокрема філософів, до постановки питань про характеристики людської природи. Блаженний Августин вже у свій час поставив досить різке питання про те, чи є людина доброю чи злою [1].

У кожного народу і етносу є своя унікальність, особливо у культурному аспекті. Поширення та визнання культурних досягнень є важливим для повного розвитку народу на різних етапах його історії; це сприяє збереженню національної ідентичності та визначає його місце серед інших народів, що є важливим фактором в соціокультурних процесах.

Самобутна ідентичність завжди пов'язана з культурною толерантністю до інших цивілізацій. Проте, часто самоствердження серед інших проявляє агресивність, особливо у двох ситуаціях: коли формується свідомість та коли етнос втрачає своє значення в історичному контексті або його заміщує інший, що пропонує свою культуру або продукти субкультури. Нині ця проблема актуальна для багатьох країн.

Концепція "самобутності" тісно переплітається з політичними ідеями "незалежності" і "суверенітету", оскільки без розуміння власної самобутності неможливо досягти незалежності. Національна самобутність - це унікальність та ідентичність певного народу чи етносу, виявлені через його мову, культуру, традиції, історію та інші особливості, які відрізняють його від інших груп чи спільнот. Це важливий аспект національного самовизначення та розвитку [2].

Розвиток самобутності відбувається через взаємодію різноманітних факторів, таких як історія, культура, мова, традиції, соціальні та економічні умови. Він може виявлятися в збереженні та вдосконаленні унікальних аспектів національної ідентичності, в тому числі у розвитку мови та літератури, збереженні історичних пам'яток, підтримці традиційних обрядів та звичаїв.

Розвиток самобутності також може відбуватися через взаємодію з іншими культурами та впливом глобалізації, що стимулює пошук нових способів вираження та розвитку національної ідентичності.

Особливості європейської самобутності включають в себе різноманітні аспекти, такі як історичні спадщини, мовні та культурні традиції, архітектурні особливості, харчові звичаї, релігійні переконання та соціокультурні цінності. Ці елементи створюють багатогранний мозаїчний образ європейської ідентичності, яка відрізняється від інших регіонів світу.

Розвиток самобутності в Європі відбувається через взаємодію різноманітних факторів, які наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Фактори, що сприяють розвитку самобутності

Історична спадщина	Збереження та вивчення історичних подій, традицій, та культурних артефактів сприяє формуванню свідомості про власну самобутність. Збереження історичних пам'яток та пам'ятників, таких як руїни давніх міст, замки, церкви та інші архітектурні спадщини.
Культурні традиції	Підтримка та розвиток мистецтва, літератури, музики, театру та інших аспектів культури сприяє збереженню індивідуальності та унікальності кожної країни. Святкування традиційних свят та обрядів, які передаються з покоління в покоління, наприклад, фестивалі мистецтва, культурні ярмарки, народні гуляння.
Мовна різноманітність	Підтримка мовних різноманіттів та мовних прав сприяє збереженню культурних ідентичностей та сприяє розвитку самобутності.
Міжкультурний обмін	Спілкування та обмін ідеями з іншими культурами сприяє взаємному збагаченню та розвитку унікальних аспектів культури.
Освіта та медіа	Освітні програми та медіа сприяють поширенню знань про власну історію, культуру та традиції, що сприяє усвідомленню власної самобутності.

Джерело: [3]

Збереження самобутності культурних та природних об'єктів є важливим завданням. Це дозволяє зберегти унікальність, ідентичність та культурну різноманітність нашого світу.

Зусилля в напрямку збереження самобутності сприяють збереженню цінностей, традицій та унікального досвіду, що передаються від покоління до покоління. Це вимагає спільних зусиль національних та міжнародних організацій, урядів, громадських організацій та кожного індивідуума. Збереження унікальності сприяє культурному розвитку, зміцнює ідентичність та сприяє збереженню навколишнього середовища для майбутніх поколінь.

Список використаних джерел

1. Татаркевич В. Історія філософії (том 1) – Львів, 2000. (дата звернення 09.03.24р.)
2. Культурне відродження в Україні: історія і сучасність. — Тернопіль, 1993. (дата звернення 09.03.24р.)
3. Западнюк С.О. Суспільно-географічні фактори міграції населення / С.О. Западнюк // Український географічний журнал.- 2007, № 3 (дата звернення 09.03.24р.)

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ПРОТИДІЇ БУЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Актуальність європейських практик протидії булінгу на підприємствах особливо очевидна в контексті росту уваги до психосоціального клімату на робочому місці. Впровадження ефективних стратегій запобігання та реагування на булінг допомагає зберегти здоров'я та ефективність персоналу, покращує робочу атмосферу та сприяє підвищенню продуктивності. Враховуючи міжнародний характер бізнесу, використання передового досвіду Європи може стати важливим кроком у розвитку антибулінгової культури на підприємствах у всьому світі.

Основною метою діяльності підприємства у сфері запобігання та протидії усім проявам насильства є створення у колективі безпечного робочого середовища, вільного від насильства та булінгу (цькування).

Головними завданнями протидії харасменту і булінгу є:

- 1) формування в працівників нетерпимого ставлення до насильницьких моделей поведінки, усвідомлення булінгу (цькування) як порушення прав людини;
- 2) підвищення рівня поінформованості працівників про булінг (цькування);
- 3) заохочення всіх працівників до активного сприяння запобіганню булінгу (цькуванню);
- 4) формування комунікативної компетентності, оволодіння

прийомами медіації;

- 5) недопущення проявів асоціальної поведінки;
- 6) підвищення правової культури підприємства;
- 7) формування навичок саморегуляції, внутрішніх афективних процесів та емоційної стабільності у контактах працівників в колективі;
- 8) розвиток достатнього рівня самооцінки й самоконтролю.

Діяльність щодо запобігання та протидії булінгу (цькуванню) у підприємствах ґрунтується на принципах:

- 1) першості права;
- 2) терпимості;
- 3) недискримінації за будь-якими ознаками;
- 4) ненасильницької поведінки в міжособистісних стосунках;
- 5) розвитку соціального та емоційного інтелекту працівників;
- 6) гендерної рівності.

Основними функціями діяльності із запобігання та протидії булінгу є:

- 1) діагностична – складання соціальних характеристик працівників, моніторинг соціальних процесів та психічного розвитку особистості, визначення причин, що ускладнюють особистісний розвиток, навчання та взаємини в колективі;
- 2) корекційна – здійснення психолого-педагогічних заходів з метою усунення відхилень у психічному та особистісному розвитку та поведінці, подолання різних форм девіантної поведінки (у разі недостатності психопрофілактичної роботи та за умови необхідності, своєчасності та ефективності застосування методів психокорекції та загальної психотерапії);
- 3) реабілітаційна – надання психолого-педагогічної та соціальної допомоги працівників, які перебувають у кризовій життєвій ситуації, з

метою адаптації їх до умов навчання та соціального середовища;

4) профілактична – своєчасне попередження відхилень у психічному та особистісному розвитку, міжособистісних стосунках, запобігання виникненню конфліктних ситуацій на підприємстві;

5) просвітницька – підвищення психологічної культури працівників засобами тренінгів, які присвячені здоров'ю, здоровому способу життя та фізичній культурі, вивченню правових норм та правозастосуванню.

Профілактика булінгу передбачає роботу за наступними напрямками:

1) ознайомлення менеджерів із особливостями поширення масових негативних явищ у колективі та загальноприйнятими у світі поняттями «булінг» (цькування) з огляду на розуміння проблеми насильства;

2) інформаційно-просвітницька діяльність менеджерів щодо попередження усіх проявів насильства у колективі з використанням основних форм превентивної роботи, а саме: проведення тренінгів, засідань у форматі круглого столу, диспутів, годин відкритих думок, усних журналів, кінолекторіїв, організації конкурсів, фестивалів, акцій, створення клубів із правових знань; організації зустрічей з практичним психологом, працівниками правоохоронних органів тощо;

3) формування правосвідомості та правової поведінки, відповідальності за своє життя, розвиток активності, самостійності, творчих здібностей працівників шляхом створення умов для всебічної самореалізації потреб особистості;

4) формування в працівників навичок ідентифікації насильства з метою формування умінь відокремлювати існуючу проблему;

5) створення в підприємстві безпечного робочого середовища;

- б) використання здоров'язберігаючих технологій;
- 7) проведення заходів з метою профілактики булінгу (виступи провідних спеціалістів у системі профілактичної роботи щодо подолання різноманітних форм агресивної поведінки серед працівників).

Проект «Зміна перспективи плюс» (Perspektivwechsel Plus) використовує цей підхід із 2005 року і навчає вихователів, учителів, соціальних працівників, державних службовців, поліцейських для профілактики дискримінації, расизму та антисемітизму.

Підхід проти упередженості допомагає усвідомити проблему наявності дискримінації в суспільстві та навчає методам запобігання дискримінаційних практик за допомогою тренінгів, медіації та підвищення кваліфікації.

Мета при цьому двояка: і усвідомлення проблеми, і активна робота щодо запобігання. «Цей підхід стимулює усвідомлене ставлення до дискримінації та підвищує сприйнятливість до неї, борючись таким чином із упередженнями та соціальним дисбалансом».

Визначення дискримінації при цьому ґрунтується не стільки на юридичних аспектах, скільки на особистому досвіді.

В рамках даного підходу можуть рівноправно розглядатися всі форми стигматизації/дискримінації. Фахівці (мультиплікатори) можуть розвинути в собі більш високу чутливість до несправедливості, навчитися розпізнавати і по можливості переривати практики, що дискримінують.

Основні принципи підходу

1. Підхід проти упередженості (anti-bias) – це швидше позиція, ніж каталог дидактичних прийомів проти упереджень і дискримінації. Вчитися реалізовувати його основні принципи можна як у своєму оточенні, так і в роботі. Але такий процес означає в першу чергу усвідомлення звичної

«системи установок», багажу, який впливає на уявлення про «своїх» і «чужих» та регулює соціальну поведінку. Процес пізнання ніколи не закінчується, оскільки передбачає постійне зростання чутливості до соціальної нерівності та розвиток критичного мислення щодо несправедливості. Навчання такому підходу допомагає відстежити, виявити і обдумати власну залученість до дискримінації. Воно змушує постійно замислюватися над тим, як уникнути дискримінації в своїй роботі.

2. Упередження і дискримінація розглядаються не як проблема окремої людини, а як проблема системи, що впроваджує установки поведінки і впливає на суспільство. Рівнів впливу при цьому щонайменше три: індивідуальний (міжособистісний), інституційний (міжструктурний – наприклад, закони і правила) і глобально-громадський (норми, дискурси). «Цей підхід різко відрізняється від інших підходів, які часто працюють тільки на індивідуальному рівні та розглядають дискримінацію як помилкову поведінку індивідумів».

3. Підхід проти упередженості визнає потребу індивідуума в культурному самовизначенні. Разом із тим він критично ставиться до популярного уявлення про незмінність і «даності» культурних знаків відмінності. Замість цього за точку відліку береться право людини на самовизначення в рамках індивідуальних уявлень про культурну, релігійну та етнічну приналежність. Підхід прагне до усвідомлення і деконструкції домінуючих уявлень про «інших» за лініями культурного/ національного поділу. Мета – припинити ділити людей на групи і приписувати їм якості, обумовлені їхніми «культурою» чи національністю.

Не існує універсального визначення всіх іудеїв, християн або мусульман. Існують люди, які мають право самі визначати зміст цих понять щодо себе. Підхід проти упередженості заснований на відкритому,

динамічному, не прив'язаному до національності понятті культури і групової приналежності.

4. Розуміння дискримінації визначається в рамках цього підходу не так юридично, як на основі особистого досвіду меншин, які їй піддаються. Таким чином можна вплинути на «сліпоту» більшості, яка не бачить дискримінації, оскільки не є мішенню для нападів. Суб'єктивний досвід дискримінації визначає точку відліку для аналізу суспільних силових нерівноваг між титульною нацією і меншинами. У роботі з цим підходом приділяється увага «постраждалим», їхній досвід не піддається сумніву чи оціночному порівнянню. Підхід проти упередженості виходить із того, що кожна людина може бути залучена до практики дискримінації і як суб'єкт, і як об'єкт. Це називається подвійною перспективою (тобто перспективою того, кого дискримінують, і того, хто дискримінує). Мета такого підходу – це не тиражування поняття дискримінації, а спроба побачити і почути суб'єктивний досвід дискримінованих і критично поглянути на порядки і структури, що дискримінують.

5. На відміну від більшості інших методів, підхід проти упередженості задіює всі види дискримінації (наприклад, пряму і непряму), всі форми дискримінації (наприклад, расизм, антисемітизм, гомофобію тощо). Він звертає увагу на перетин (інтерсекціональність) різних дискримінаційних практик і дослідів. «У рамках підходу різні форми дискримінації розглядаються як категорії, що впливають на побут і життя всіх людей, а також на громадські структури» .

6. Деякі з вищеописаних практик, що дискримінують, очевидні й заборонені. Інші настільки глибоко засвоєні (інтерналізовані), що практично не сприймаються як такі, що дискримінують. Саме тому тема інтерналізації грає центральну роль в рамках підходу проти упередженості.

Аналіз залученості структури, що дискримінують, включає в себе розгляд механізмів інтерналізації. Це допомагає зрозуміти, як передаються норми, упередження і співвідношення влади з покоління в покоління, а також чому деякі установки дуже складно змінити.

Висновки щодо європейських практик протидії булінгу на підприємствах можна сформулювати таким чином:

Ефективні стратегії протидії булінгу, розроблені та впроваджені в Європі, демонструють успішні результати у зменшенні випадків психологічного насильства на робочому місці.

Врахування міжнародного досвіду європейських країн у сфері боротьби з булінгом може сприяти створенню ефективних антибулінгових програм на підприємствах у різних країнах світу.

Важливою складовою успішної боротьби з булінгом є не лише реакція на інциденти, а й попередження їх виникнення через впровадження політик і культури поважання та толерантності на робочому місці.

Розробка та впровадження адекватних механізмів моніторингу та оцінки ефективності антибулінгових заходів дозволяють постійно покращувати практики протидії булінгу на підприємствах.

Отже, використання європейського досвіду є важливим кроком у побудові безпечних та здорових робочих середовищ, сприяючи підвищенню якості життя працівників та ефективності підприємств.

ПОЛИЩУК П. П.

Аспірант

БАЛАБКА Е. Д.

Запорізький національний університет , Україна

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ БОРОТЬБИ

З СЕКСИЗМОМ У РЕКЛАМІ

Сучасна реклама, насичена різноманітними медійними форматами, є не лише засобом комунікації, а й впливає на формування світогляду суспільства. Однак, у багатьох рекламних кампаніях можна помітити використання стереотипів за статевою ознакою, які сприяють сексизму та нерівності між гендерами. Ця проблема особливо актуальна в контексті сучасної боротьби за рівні права і може мати серйозні наслідки для формування уявлень про гендерну рівність. Сексизм у рекламі є проблемою, яка існує не лише в окремих країнах, але й у всьому світі. Він виявляється у використанні гендерних стереотипів, об'єктивізації статі, а також у примітивних поглядах на ролі чоловіків та жінок. У світі існують різні підходи до боротьби з сексизмом у рекламі. Деякі країни встановлюють правові обмеження щодо вмісту реклами, які забороняють використання сексистських елементів та накладають штрафи за їх порушення. Інші країни використовують системи саморегулювання, контрольовані рекламними асоціаціями, які встановлюють етичні стандарти та моніторять виконання їх учасниками. Незважаючи на існуючі заходи, сексизм у рекламі залишається поширеною проблемою. Він може підтримувати гендерні стереотипи, поглиблювати нерівність між статями та сприяти формуванню негативних уявлень про роль чоловіків та жінок у суспільстві. Крім того, з розвитком

інтернету та соціальних медіа, проблема сексизму в рекламі стає ще більш актуальною. Рекламні компанії можуть використовувати ці платформи для поширення стереотипних повідомлень, які можуть швидко поширитися і вплинути на широку аудиторію. Тому сьогодні я хочу розібратися, як ідентифікувати сексизм у рекламі та які практики використовуються в Європі для протидії цьому явищу.

Сексизм у рекламі може виявлятися в різних формах: від стереотипних зображень жінок та чоловіків до примітивних поглядів на їхню роль у суспільстві. Наприклад, жінки часто зображуються виключно у домашніх або родинних ситуаціях, тоді як чоловіки представлені як сильні лідери. Ці стереотипи не тільки ущільнюють гендерні нерівності, але й ускладнюють досягнення рівноправ'я та рівних можливостей для всіх. Теоретичний зміст сексизму в рекламі включає такі аспекти:

Об'єктифікація та сексуалізація: Рекламні зображення часто зводять жінок або чоловіків до об'єктів сексуального задоволення. Жінки зображаються як об'єкти привабливості, часто у спокусливих позах та одягу, що може підкреслювати їхню сексуальність в першу чергу, а не інші аспекти їх особистості.

Розподіл ролей за статевою приналежністю: Реклама може посилювати стереотипні уявлення про соціальні ролі жінок та чоловіків, такі як уявлення про те, що жінки повинні бути вдома та займатися домашніми обов'язками, а чоловіки - мати високу позицію на роботі та бути головними годувальниками сім'ї.

Нав'язування ідеалів краси: Реклама часто пропонує стандарти краси, які можуть бути недосяжними для більшості людей. Це може призводити до низки проблем, таких як негативне ставлення до власного тіла, низька самооцінка.

Відображення влади та контролю: Реклама може підкреслювати нерівність у владі та контролі між статями, показуючи, що чоловіки є більш успішними, впливовими та контролюючими, тоді як жінки зображуються як слабші та залежні.

Використання гендерної привабливості для продажу товарів: Реклама часто використовує гендерну привабливість для привернення уваги споживачів до продукту, при цьому нерідко зводить статева привабливість до єдиного чинника успіху чи задоволення.

У різних країнах Європи існують різні підходи до боротьби з сексизмом у рекламі. Наприклад, країни, що входять до Європейського Союзу, зазвичай мають законодавчі норми, які забороняють використання сексистських елементів у рекламі та накладають відповідні штрафи за їх порушення. Європейські країни приділяють значну увагу боротьбі з сексизмом у рекламі, і вони мають різні практики та механізми для цього. Розглянемо декілька таких практик нижче.

Багато країн Європейського Союзу мають законодавчі норми, які забороняють використання сексистських елементів у рекламі. Наприклад, у Франції існує Кодекс реклами, який забороняє використання образів або сцен, що можуть образити гідність особи за статтю. У Великій Британії також діє законодавство, що регулює сексистську рекламу, таке як Закон про рекламу (The Law on Advertising) 2000 року.

Чимало європейських країн мають організації, які займаються саморегулюванням реклами і встановлюють етичні стандарти для рекламних кампаній. Наприклад, Advertising Standards Authority (ASA) у Великій Британії має право забороняти або змінювати рекламу, яка порушує їхні кодекси.

Список використаних джерел

1. Сексизм у рекламі. URL: <https://mmr.ua/ru/show/seksizm-u-reklami>
2. Моніторинг сексистської реклами. Центр гендерної культури (URL: <https://www.genderculturecentre.org/wp-content/uploads/2018/06/Guidelines-on-sexist-OF-ADVERTISING-MONITORING.pdf>)
3. Гендер та реклама: як реклама транлює гендерні стереотипи? URL: <https://www.projectkeshher.org.ua/news/hender-ta-reklama-iak-reklama-transliuie-henderni-stereotypu/>

ПЕРЕРВА П. Г.

докт. екон. наук, професор,

НТУ «Харківський політехнічний інститут», Україна

САВЕНКО Д.М.

аспірант

БІЛОСТОЦЬКА А.О.

Запорізький національний університет, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ПРОТИДІЇ НЕСПРИЯТЛИВОГО СТАВЛЕННЯ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

На сучасних ринках праці актуальність питання професійного ставлення до працівників набуває все більшого значення. У Європі, де високі стандарти праці та громадянських прав визнаються як основоположні цінності, особлива увага приділяється запобіганню будь-яким формам негативного ставлення на робочому місці, таким як дискримінація, мобінг

та інші. Європейські країни розвинули широкий спектр стратегій та практик, спрямованих на забезпечення безпеки, захисту прав та підтримки працівників.

Однією з ключових складових успішної боротьби з несприятливим ставленням є законодавча база. Багато країн Європи мають прогресивне законодавство, яке гарантує права працівників на безпечні та здорові умови праці, а також захист від будь-якої форми дискримінації чи насильства на робочому місці. Це включає в себе закони, що регулюють робочий час, оплату, умови праці та інші аспекти, а також антидискримінаційне законодавство, що захищає працівників від будь-якої форми неправомірного обмеження їхніх прав.

Необхідно звернути увагу на те, що принцип недискримінації є найголовнішим принципом багатьох документів Ради Європи. Важливі положення передбачені також у Європейській соціальній хартії в редакції 1996 року [1]: право на користування рівними можливостями, право на рівне ставлення у питаннях зайнятості та вибору професії, а також право на захист від дискримінації за ознакою статі (статтю 20 і статтю E частини V Європейської соціальної хартії).

Положення про захист від дискримінації містяться в Рамковій конвенції про захист національних меншин (статті 4, 6(2) та 9 Рамкової конвенції про захист національних меншин) [2]. Гарантії захисту від пропаганди дискримінації передбачені також Додатковим протоколом до Конвенції про кіберзлочинність [3].

Європейські практики протидії несприятливому ставленню на робочому місці побудовані на принципах правової, соціальної та психологічної підтримки працівників.

Ці практики не лише сприяють збереженню здоров'я та добробуту працівників, але й сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності організацій у цілому.

Список використаних джерел

1. Європейська соціальна хартія (переглянута) від 03.05.1996 року
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text
2. Рамкова конвенція про захист національних меншин від 01.02.1995
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_055
3. Додатковий протокол до Конвенції про кіберзлочинність, який стосується криміналізації дій расистського та ксенофобного характеру, вчинених через комп'ютерні системи від 28.01.2003 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_687#Text
4. Череп А., Калюжна Ю., Череп О., Воронкова В. Роль гендеру, раси та віку в цінностях корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. HUMANITIES STUDIES : збірник наукових праць / гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Випуск 13 (90). С. 144 – 157. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/272539>
5. Байковська А. М. Калюжна Ю. В. Дискримінація жінок у сфері занятості: шляхи подолання та досвід європейських країн. В кн.: Диверсифікація сільського туризму через збалансованість та креативність: досвід Європи та України: монографія / За загальною редакцією Череп А. В. Запоріжжя: ЗНУ. 2022 С. 136-139. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1FiH9tEedzCXhAxBiP2eoE52CCfNbHSRT?usp=sharing>

ЧЕРЕП О.Г.

Докт. екон. наук, професор,

БЕХТЕР Л.А.

К.е.н., доцент

ОСМАКОВСЬКА К.

студентка ОП Управління персоналом та економіка праці,
Запорізький національний університет, Україна

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасна динаміка бізнес-середовища вимагає від керівників не лише стратегічного мислення та фахових навичок, але й здатності ефективно взаємодіяти з персоналом. Одним із ключових інструментів управління, що безпосередньо впливає на організаційну культуру та робочий процес, є стиль керівництва. Від вибору керівником відповідного стилю залежить якість комунікації, стимулювання продуктивності та задоволення працівників.

На думку відомого українського вченого у галузі менеджменту О. Кузьміна, створення стилю керівництва полягає у використанні різноманітних методів, прийомів та механізмів для впливу на підлеглих, спрямованих на забезпечення виконання завдань та досягнення цілей організації шляхом владного та лідерського впливу [1].

Керівники використовують різні стилі управління на різних етапах своєї діяльності. До класичних стилів керівництва відносять: демократичний, авторитарний та ліберальний. Кожен з цих трьох має свої особливості та може бути ефективним у певних ситуаціях. Важливо мати

гнучкість та вмiти адаптувати свiй стиль вiдповiдно до потреб органiзацiї та конкретної ситуацiї [2].

Порiвняльну характеристику класичних стилiв керiвництва представлено у виглядi таблицi 1.

Таблиця 1

Порiвняння стилiв керiвництва

Характеристика	Демократичний стиль	Авторитарний стиль	Лiберальний стиль
Прийняття рiшень	Колективне, залучає всiх	Одноосiбне, керiвником	Самостiйне, довіра iнiцiативi працiвникiв
iєрархiя та контроль	Рiвноправнiсть, взаємодiя	Жорстка iєрархiя, високий контроль	Релаксована iєрархiя, висока довіра
Комунiкацiя	Вiдкрита, активна	Одностороння вiд керiвника	Вiдкрита, пiдтримка iнiцiативи
iнiцiатива та творчiсть	Залучення iнiцiативи	Обмежена, здебiльшого вiд керiвника	Сприяє творчостi та iнiцiативi
Сприйняття влади	Розподiлена, участь всiх	Централiзована, у керiвника	Надання влади працiвникам
Мотивацiя працiвникiв	Зазвичай висока	Залежить вiд страху та контролю	Висока через вiдчуття свободи та вiдповiдальностi

Ефективність	Ефективний при груповій роботі	Ефективний у визначенні завдань, швидкому виконанні	Ефективний у творчих та інноваційних процесах
--------------	--------------------------------	---	---

Джерело: складено на основі [3]

У 2022 році Інститут Ніагара провів опитування, що стосувалося стилів лідерства та підходів керівників до управління. У дослідженні взяли участь 1164 спеціалістів з 48 країн, включаючи Канаду (30,1%), США (21,5%) і Великобританію (18,5%) [4].

Більшість респондентів віддають перевагу трьом стилям лідерства: демократичному, товариському та харизматичному, які складають 86,3% всіх обраних стилів (рис. 1).

Ці стилі керівництва мають свої переваги та недоліки, тож вибір певного стилю залежить від різноманітних факторів, таких як конкретна ситуація, тип завдань, характеристики команди та особистість керівника. Ефективний лідер може використовувати різні стилі в залежності від обставин та враховувати потреби та особливості своєї команди. Наприклад, у важких ситуаціях, коли потрібно прийняти рішення швидко, авторитарний стиль може бути ефективним, але в умовах, де важлива творчість та самостійність, може бути використаний ліберальний стиль управління.



Рис. 1 – Найпопулярніші стилі керівництва

Джерело: складено на основі [4]

Отже, стиль керівництва є ключовим інструментом управління персоналом, який визначає ефективність організації та її здатність адаптуватися до будь-яких змін в бізнес-середовищі. Правильний підбір та гнучке використання стилів керівництва сприятимуть досягненню успішних результатів та забезпечуватимуть сталість управлінського процесу.

Список використаних джерел

1. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
2. Стиль керівника. MilkUA.info. URL: <http://milku.info/uk/post/stil-kerivnika>.
3. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця : ВНТУ, 2016. 150 с.

URL:https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf.

4. Leadership Survey Results: 13 Statistics From Leaders Worldwide. Niagara Institute. URL: <https://www.niagarainstitute.com/blog/leadership-survey-results>.

ЧЕРЕП А.В.

Д.е.н., професор
Запорізький національний університет, Україна

СИМАНВІЧЕНЕ Ж.І

Д.е.н., професор
Університет Миколи Ромеріса, Литва

КУРЧЕНКО М.

студент 3 курсу економічного факультету,
Запорізький національний університет, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПРОТИДІЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ ЗА СТАТТЮ

Питання гендерної дискримінації, яка виявляється у формі нерівного та несправедливого ставлення до людей на підставі їх статі або гендерної ідентичності, досі залишається актуальним в багатьох країнах світу. Відсутність рівних можливостей, доступу до ресурсів та недостатній захист прав особи через гендерну дискримінацію порушує принципи справедливості та загрожує загальному розвитку суспільства. В Україні теж не вирішеною є дана проблема. Людина може бути обмежена в своїх правах

тільки через те, що народилася чоловіком чи жінкою.

Дискримінація за статтю може включати:

- залежність заробітної платні від гендеру;
- відмова у працевлаштуванні;
- нерівність доступу до освіти та медицини;
- гендерне насильство.

Дискримінація за ознакою статі — це ситуація, в якій особа та/або група людей за ознакою статі підлягає обмеженням у визнанні, здійсненні або використанні своїх прав та свобод чи привілеїв у будь-якій формі, встановлених Законом України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні», крім випадків, коли такі обмеження чи привілеї мають законне та об'єктивне обґрунтування [1].

Уповноважений Верховної Ради України з прав людини Павло Лубінець у вересні 2023 року повідомив, що розрив в оплаті праці чоловікам та жінкам складає 18,6 %, що є більшим, ніж в країнах Європейського Союзу (ЄС) [2].

Оскільки ми прагнемо приєднатися до Європейського Союзу, нам необхідно модернізувати трудове законодавство та правову базу, руйнувати стереотипи та виховувати толерантне суспільство, в якому не існує й дискримінації лише за гендером.

Важливим, на мою думку, є дослідити протидію дискримінації за статтю в країнах Європейського Союзу, щоб на основі їх досвіду виділити рекомендації для України.

Країни Європейського Союзу активно працюють над створенням законодавчої бази, спрямованої на запобігання та припинення випадків гендерної дискримінації, а також забезпечення захисту прав жертв. У Європі розвинені правозахисні механізми, що регулюють питання гендерної

дискримінації:

1) Директива 2006/54/ЄС від 05.07.2006 «Про реалізацію принципів рівних можливостей і рівноправного поводження щодо чоловіків та жінок у питаннях працевлаштування і зайнятості». У статті 1 Директиви зазначено мету її створення, а саме забезпечення принципу рівності та однакового ставлення до чоловіків та жінок. Основні положення цієї Директиви включають [3]:

- заборона дискримінації: заборона на будь-які форми дискримінації за гендерною ознакою на робочому місці. Це стосується умов працевлаштування, заробітної плати, умов праці, кар'єрного росту та доступу до підвищення кваліфікації;

- захист від сексуальних і гендерних домагань: Директива вимагає від роботодавців забезпечити робоче середовище, яке вільне від будь-якої форми сексуального та гендерного насильства чи дискримінації;

- заходи для боротьби зі стереотипами та гендерними ролями.

2) Європейська соціальна хартія.

3) Європейський суд з прав людини.

4) Хартія Європейського Союзу про основоположні права [4], стаття 21 про недопущення дискримінації за багатьма ознаками, в тому числі і за ознакою статі.

Однак результати протидії є поступовими. Згідно з дослідженням, у 2017 році 44 % європейців вважали, що найважливіша роль жінки — піклуватися про дім і сім'ю, на 36 % менше в середньому заробляли жінки порівняно з чоловіками, всього 8 % генеральних директорів великих компаній в ЄС жінки [5]. Це говорить про те, що проблема дійсно існує.

Список використаних джерел

1. Куди в Україні можна поскаржитись на дискримінацію за ознакою статі? Міністерство юстиції України. URL: <https://minjust.gov.ua/m/kudi-v-ukraini-mojna-poskarjitis-na-diskriminatsiyu-za-oznakoju-stati> (дата звернення: 03.03.2024).
2. Зарплати українських чоловіків на 19% вищі, ніж у жінок: названо причини. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/zarplati-ukrajinskih-cholovikiv-na-19-vishchi-nizh-u-zhinok-nazvano-prichini-12397410.html> (дата звернення: 03.03.2024).
3. Directive 2006/54/EC of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment and occupation (recast) <http://data.europa.eu/eli/dir/2006/54/oj> (дата звернення: 03.03.2024).
4. Charter of Fundamental Rights of the European Union. URL: https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf (дата звернення: 03.03.2024).
5. #EndGenderStereotypes. European Union. URL: https://end-gender-stereotypes.campaign.europa.eu/index_en (дата звернення: 03.03.2024).

ШМАТКО О.О.

ТКАЧЕНКО С.М.

Кандидат технічних наук, доцент

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ ТА ЄС В УМОВАХ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ**

Актуальні проблеми розвитку управління персоналом в умовах сталого розвитку в Україні та ЄС мають які схожі так і відмінні риси. Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі [1].

Сталий розвиток ставить перед собою ціль побудувати ефективну суспільну модель, де необхідно враховувати потреби для нинішнього та майбутнього покоління, а задля виконання даної моделі, були розроблені 3 основні концепції – це:

- 1) екологічна стійкість;
- 2) соціальна справедливість;
- 3) економічна ефективність[2].

Управління персоналом прямо залежить від впровадження мінімальних стандартів сталого розвитку, адже це мінімум, який покликаний для врегулювання відносини на суспільному рівні.

В силу свого історичного минулого, той мінімальний рівень для сталого розвитку в Україні та ЄС склався на різних рівнях, і так склалося, що Україна запозичує шляхи досягнення у більш розвинених країн,

намагаючись їх впроваджувати у свою модель. Це покликане в першу чергу задля досягнення необхідного мінімального порогу для членства в ЄС. І тому це має не аби який вплив на розвиток управління персоналу у даних середовищах.

У 2024 році існує 5 проблем розвитку управління персоналу для України та ЄС.

1) Зменшення чисельності населення.

В Україні та в ЄС, протягом останніх років спостерігається від’ємна тенденція показника приросту населення, що у свою чергу дає меншу кількість працездатного населення на майбутнє. Причиною такого явища є те що родинам складно утримувати двох і більше дітей через економічні причини, а також через, те що вік народження дитини збільшився, причиною є те, що молоді сім’ї відкладають момент народження дитини на пізні часи, допоки не налагодять своє суспільно-економічне становище, набудуть самостійності та автономності. Динаміка чисельності України наведена на рис.1



Рис.1 – Чисельність населення України за період 2019-2022 рр. [3]

У порівнянні з Україною, у розвинутих країнах Європи, ми можемо спостерігати демографічне зростання. Воно відбувається за рахунок позитивного співвідношення емігрантів та іммігрантів. Це відбувається через те, люди із менш розвинутих країнах, вирушають у пошуки кращого рівня життя, де за однакову одиницю часу отримають більшу заробітну плату заробітної плати, де в майбутньому залишаються. Динаміка чисельності населення країн ЄС наведена на рис. 2.

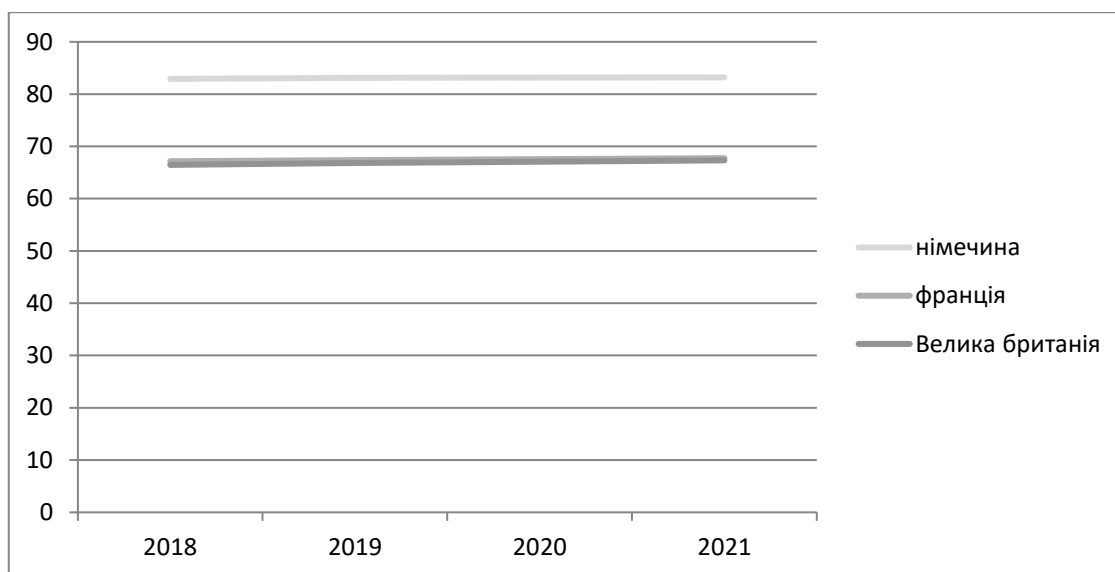


Рис.2 – Динаміка чисельності населення розвинутих країн Європи [4]

2) Міграція населення

Явище яке притаманне Всім країнам Європи, це еміграція населення до більш розвинутих країн. На прикладі України то найбільше населення емігрує до Польщі, в свою чергу, поляки емігрують до Німеччини, німці – до Швейцарії. Такі здвиги змушують країни закривати нехватку кадрів за рахунок емігрантів, робоча сила яких дешевша. В свою чергу Україна, через своє економічне становище, не може собі дозволити закрити нехватку кадрів за рахунок мігрантів, адже пропозиція по оплаті праці значно слабша за інші країни.

3) Умови праці

Найчастіше роботи на які потрібні кандидати, не потребують великих навичок, але вони фізично важкими, а інколи шкідливими, і як показує практики, люди після декількох тижнів вже не можуть справлятися із поставленими обов'язками і полишають роботу. У випадку України, заміну співробітнику буде знайти знатно важче ніж в Європі, адже пропозиції робочої сили буде набагато більше.

4) Підвищення стандартів

Рівень стандартів до роботи в ЄС зростає щороку, воно у запровадженні додаткових мір захисту для персоналу і стандартів виробництва, це змушує підприємство оперативно реагувати на зміни аби запобігти значні штрафів. Щодо України, то такі рівні запроваджують не так швидко як у ЄС, і тому підприємства для свого персоналу застосовують нижчі стандарти безпеки, через низьку вартість продукції, запровадження високих стандартів, може зробити українську продукції значно дорожчою, яка буде менш конкурентною на ринку.

В управлінні персоналом в Україні та Європейському Союзі існують спільні та унікальні виклики.

В Україні є нестабільна економічна ситуація, що призведе до неспокою на ринку праці та ускладнює завдання управління персоналом. Невизначеність у питаннях економічного розвитку впливає на привертання та утримання кваліфікованого персоналу, а також на реалізацію стратегій управління талантами.

У ЄС, де економічна ситуація може бути більш стабільною, існують виклики, пов'язані з ростом міжкультурного робочого оточення та різноманіттям. Управління диверсифікованим персоналом вимагає не лише ефективної комунікації, але й розробки стратегій, які сприяють інклюзивності та рівному доступу до можливостей для всіх працівників.

Усі ці проблеми свідчать про необхідність постійного вдосконалення стратегій управління персоналом в Україні та ЄС.

Список використаних джерел

1. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства Економічний аналіз. 2022. 265 с.
2. Сталий розвиток. Центр екологічної сертифікації та маркування. URL: <https://www.ecolabel.org.ua/stalij-rozvitok>
3. Мінфін – Офіційний сайт України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. WORLD DEVELOPMENT INDICATORS. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
5. #EndGenderStereotypes. European Union. URL: https://end-gender-stereotypes.campaign.europa.eu/index_en
6. Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості/ 4.0. HUMANITIES STUDIES : збірник наукових праць / гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2024. Випуск 18 (95). С. 176 – 188. URL:

студентка 3 курсу факультету соціології і управління
Запорізький національний університет, Україна

ДОСВІД ЄВРОПИ У ЗАХИСТІ ВІД МНОЖИННОЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ

Дискримінація виявляється, коли до людей ставляться менш прихильно, аніж до інших людей в подібній ситуації тільки тому, що вони належать, або сприймаються як такі, що належать, до певної групи чи категорії людей. Людей можуть дискримінувати через їх вік, інвалідність, етнічну приналежність, походження, політичні переконання, расу, релігію, стать чи гендер, сексуальну орієнтацію, мову, культуру та з багатьох інших причин. Дискримінація, яка часто є результатом забобонів, робить людей беспорядними, заважає їм стати активними громадянами/громадянками, обмежує розвиток їх навичок і в багатьох ситуаціях доступ до роботи, послуг з охорони здоров'я, освіти або житла.

Дискримінація має прямі наслідки для тих людей і груп, які зазнають дискримінації, але вона також має непрямі і глибинні наслідки для суспільства в цілому. Суспільство, в якому дозволяють або з терпимістю ставляться до дискримінації, — це суспільство, де люди позбавлені можливості вільно та у повній мірі розкрити потенціал, як свій власний, так і суспільства в цілому.

У цьому розділі описуються види дискримінації, як вона впливає на права людини, а також заходи та ініціативи, які проводяться, або мають бути проведені, з метою протидії нетерпимості та дискримінації і поширення культури миру та дотримання прав людини. Деякі з найбільш поширених

форм дискримінації, такі як дискримінація за ознакою інвалідності, статі або релігії, описані більш детально в інших розділах цього розділу.

Принципи рівності і недискримінації закріплені у Загальній декларації прав людини: «Всі люди народжуються вільними і рівними у своїй гідності та правах» (стаття 1). Ця концепція рівності в гідності та правах вбудована в сучасну демократію, так, держави зобов'язані захищати різні меншини та вразливі групи від нерівного поводження. Стаття 2 закріплює свободу від дискримінації: «Кожна людина має всі права і всі свободи, викладені в цій Декларації, без будь-яких винятків».

Держави — члени Ради Європи також затверджують неприпустимість дискримінації у статті 14 Європейської конвенції про захист прав людини та основоположних свобод. Ця стаття забороняє дискримінацію тільки в тому, що стосується користування правами, викладеними у Конвенції. Протокол № 12 до ЄКПЛ був складений, щоб забезпечити більш сильне, окреме право на рівність і загальну заборону дискримінації: «Користування будь-яким правом, визнаним законом, має бути забезпечено без дискримінації за будь-якою ознакою...»¹ Таким чином, цей протокол розширює сферу ЄКПЛ, оскільки він охоплює дискримінацію будь-якого законного права, навіть якщо це право не прописане в Конвенції.

Європейський суд з прав людини часто грає роль першопрохідця у застосуванні санкцій проти гомофобії. У деяких випадках суд встановив, що дискримінація з кримінального права щодо статевих зносин за згодою між дорослими у приватному середовищі суперечить праву на повагу до приватного життя, встановленому статтею 8 ЄКПЛ («Даджеон проти Великої Британії», 1981; «Норріс проти Ірландії», 1988; «Модінос проти Кіпру», 1993). Суд був насправді першим міжнародним органом, що зазначив, що кримінальні закони щодо сексуальної орієнтації порушують

права людини, і має найдовшу і найбільшу юридичну практику з вирішення випадків, що стосуються сексуальної орієнтації. Він також розглядав кілька випадків, пов'язаних з усиновленням дитини одиноким батьком або матір'ю.

У 2011 році Комісар Ради Європи з прав людини опублікував свою доповідь про дискримінацію за ознакою сексуальної орієнтації та гендерної ідентичності. У доповіді привітав прогрес, досягнутий з прав ЛГБТ+ у більшості країн-членів, заявивши, що «патологізація і криміналізація гомосексуальності в Європі, очевидно, належать минулому». У той же час у доповіді наголошується, що серйозні проблеми залишаються в багатьох сферах дотримання прав людини для ЛГБТ+, і це особливо стосується прав транссексуалів.²⁶ Рада Європи створила підрозділ з питань ЛГБТ+ з метою упорядкування роботи з ЛГБТ+. Він був оголошений першою в своєму роді міжнародною міжурядовою установою і сигналізував про важливість питань ЛГБТ+ в рамках загальних прав людини в Європі.

Освіта, як формальна, так і неформальна, відіграє центральну роль у зменшенні та ліквідації упереджень щодо ЛГБТ+. Тільки через освіту можна боротися та знищувати упередження. Програми Європейських молодіжних центрів і Європейського молодіжного фонду регулярно проводять освітні заходи та тренінги з прав для підготовки кадрів та активістів/активісток для боротьби з гомофобією. До них належать навчальні заняття, організовані у співпраці з молодіжними організаціями, такими як Міжнародна організація лесбіянок, геїв, бісексуалів, транссексуалів, нетрадиційної молоді та студентів (IGLYO) та Асоціація Північних і Полярно-Балтійських ЛГБТ+ студентських організацій (Anso).

Є кілька заходів для боротьби з дискримінацією і расизмом, що

включають:

- юридичні дії задля забезпечення дотримання права на недопущення дискримінації;
- освітні програми, що підвищують обізнаність щодо механізмів упереджень і нетерпимості, їх впливу на дискримінацію та пригнічення людей; а також сприяють розумінню різноманітності та заохочують терпимість;
- діяльність громадянського суспільства, що засуджує дискримінацію і упередженість, протидіє злочинам на ґрунті ненависті та мовної ворожнечі, надає допомогу жертвам дискримінації або сприяє змінам у законодавстві.

Педагоги визнають необхідність розвитку в кожній людині толерантного і недискримінаційного ставлення і створення навчального середовища, яке визнає вигоди від різноманітності, а не ігнорує її. У рамках цього розвитку ті, хто працює з дітьми або молоддю, а також самі діти і молодь, мають усвідомити свою власну і чужу дискримінаційну поведінку. Наприклад, з прав людини освітня діяльність може допомогти учасникам розвинути розуміння і співчуття, з одного боку, і стійкість і впевненість у собі — з іншого, щоб люди могли уникнути, запобігти або протистояти дискримінації.

Ефективність захисту від множинної дискримінації в Європі може бути покращена через комплексний підхід, який включає законодавчі, освітні та соціальні ініціативи.

Дослідження показують, що хоча Європа зробила значні кроки у захисті від множинної дискримінації, все ще існують виклики, пов'язані з розумінням та впровадженням цих заходів на практиці. Боротьба з расизмом і нетерпимістю стала основою для створення Ради Європи в 1949 році і залишається одним із пріоритетів сьогодні. На додаток до Європейської

конвенції про захист прав людини та основоположних свобод та інших конвенцій Рада створила конкретні інструменти для боротьби з расизмом, дискримінацією та нетерпимістю. У 1993 році була створена Європейська Комісія проти расизму та нетерпимості як незалежний орган з прав людини, щоб контролювати ситуацію щодо расизму, расової дискримінації, ксенофобії, антисемітизму і нетерпимості в кожній державі-члені задля конкретних рекомендацій своїм урядам і загальних рекомендацій, адресованих всім державам-членам.

У той час як Комісія проти расизму і нетерпимості є головним органом Ради Європи з боротьби з расизмом і нетерпимістю, інші органи і відомства, такі як Комітет міністрів, Парламентська асамблея, Уповноважений з прав людини, Консультативний комітет з Рамкової конвенції про захист національних меншин і Європейський суд з прав людини, також сприяють досягненню цієї мети.

Рамкова конвенція про захист національних меншин визнає, що «захист національних меншин та прав і свобод осіб, що належать до цих меншин, є невід'ємною частиною міжнародного захисту прав людини» (стаття 1). Країни-учасниці конвенції зобов'язуються гарантувати національним меншинам право на рівність перед законом, а також в усіх галузях економічного, соціального, політичного та культурного життя; забезпечення їх права на свободу мирних зібрань, асоціацій, вираження думок, слова, совісті і релігії, а також дозволяє членам національних меншин підтримувати, розвивати та зберігати свою культуру. Вона також забороняє примусову асиміляцію.

Європейський досвід у захисті від множинної дискримінації вказує на необхідність більшої уваги до освіти та залучення громадськості для підвищення обізнаності та ефективності заходів протидії. Сьогодні, слід

звернути увагу на те, що принцип недискримінації є керівним принципом багатьох документів Ради Європи. Важливі положення передбачені також у Європейській соціальній хартії в редакції 1996 року: право на користування рівними можливостями, право на рівне ставлення у питаннях зайнятості та вибору професії, а також право на захист від дискримінації за ознакою статі (статтю 20 і статтю Е частини V Європейської соціальної хартії). Положення про захист від дискримінації містяться в Рамковій конвенції про захист національних меншин (статті 4, 6(2) та 9 Рамкової конвенції про захист національних меншин), Конвенції Ради Європи про заходи щодо протидії торгівлі людьми (статтю 2(1) Конвенції РЄ про заходи щодо протидії торгівлі людьми), а також Конвенції Ради Європи про доступ до офіційних документів. Гарантії захисту від пропаганди дискримінації передбачені також Додатковим протоколом до Конвенції про кіберзлочинність.

Список використаних джерел

1. Посібник з освіти в області прав людини за участі молоді. URL: <https://www.coe.int/uk/web/compass>
2. Посібник з європейського антидискримінаційного права. URL: https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/handbook_non_discrim_law_ukr

ОСИПЕНКО С.

канд. екон. наук, доцент

Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Від початку пандемії COVID 19 система освіти України зіткнулась з потребою запровадження нових більш прогресивних та інноваційних форм організації освітнього процесу, що передбачають використання новітніх педагогічних та інформаційних технологій, а також виникла потреба кардинально змінити підходи до управління освітніми закладами.

В свою чергу повномасштабна війна також внесла свої корективи відносно організації освітнього процесу в закладах освіти, змусила переглянути підходи до управління діяльністю персоналу закладів освіти, адже значна кількість як вчителів, так і учнів були вимушені тимчасово залишити своє місце проживання та виїхати за кордон або в інші регіони України, відсутність відповідно обладнаних укриттів в закладах освіти, або не достатня їх кількість, обумовило перехід на дистанційну та змішану систему навчання тощо. Тобто керівництву та персоналу закладів загальної середньої освіти необхідно було призвичаєтесь та налагодити свою роботу в надскладних умовах, при цьому постійно підвищуючи якість освітніх послуг з метою посилення своє конкурентоздатності на ринку освітніх послуг.

Відповідно успішне виконання освітніми закладами своїх завдань і функцій в першу чергу залежить від ефективної взаємодії всіх учасників

освітнього процесу. При цьому слід наголосити, що ключова роль відводиться взаємодії адміністрації закладу з педагогічним колективом.

Дослідженням проблематики управління діяльністю педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти досить змістовно висвітлено в наукових працях вітчизняних дослідників таких, як: В. Андрущенко, В. Афанасьєв, М. Дьяченко, В. Бегей, Н. Коломінський, Ю. Конаржевський, В. Лазарєв, В. Маслов, Г. Третьяков, Т. Шамова, В. Крижко та багато інших.

Не дивлячись на те, що теоретико-методологічні питання управління персоналом закладів загальної середньої освіти знайшли широке відображення в працях вітчизняних дослідників в умовах сьогодення виникає нагальна потреба виокремити та дослідити особливості управління персоналом в закладах даного рівня в умовах дії воєнного стану на території всієї країни.

Сучасна система освіти доволі тривалий період часу перебуває в умовах безперервного реформування, що перманентно змінює як зміст самої освіти, так і методи та форми освітньої діяльності, запроваджуються нові освітні технології, змінюються схеми фінансування тощо. Крім того, повномасштабна війна, що триває в Україні вже понад 2 роки ще сильніше загострила вже існуючі проблеми в системі освіти та додала нових. Однією з ключових проблем з якою на сьогоднішній день стикаються заклади загальної середньої освіти є необхідність змінити підходи до системи управління персоналом.

Так в системі управління персоналом закладу загальної середньої освіти важливе значення має безпосередньо процес планування, пошуку і підбору педагогічних працівників. Саме в освітніх закладах даний процес має особливе значення, що обумовлено певними причинами.

По-перше, найбільший вплив на персонал закладів загальної середньої освіти має безпосередній керівник (директор), адже саме йому надано право матеріального та фінансового стимулювання. По-друге, 90% персоналу закладів загальної середньої освіти складають педагогічні працівники і саме від якості їх роботи залежить не лише фінансування школи, її імідж, а ще й розвиток учнів, що впливає на соціально-економічні можливості певних територій та країни в цілому.

Одним з основних напрямів роботи керівника закладу загальної середньої освіти з персоналом є безпосередній набір співробітників. В цьому контексті доцільно виділити такі аспекти, як планування потреби в кадрах, їх пошук і підбір.

При проведенні пошуку потенційних працівників на перше місце серед джерел виходять зовнішні, оскільки в окремих випадках існує можливість ротації всередині організації. Це може стосуватися тільки висунення на керівні посади з числа рядових педагогів, на всі ж інші позиції необхідно шукати кандидата «з боку» [1].

Щодо зовнішніх джерел, то традиційні (рекрутингові агенції, об'яви в мережі Інтернет тощо) для комерційних структур підходи майже не використовуються закладами загальної середньої освіти. Як правило до зовнішніх джерел залучення кадрів використовується співпраця з профільними закладами вищої освіти або якісь особисті знайомства та зв'язки керівника.

При цьому зауважимо, що вже доволі тривалий період часу в Україні простежується дуже значний дефіцит педагогічних працівників. Дана проблема ще більше загострилась від початку повномасштабної війни. Так, починаючи з 24 лютого 2022 р. (станом на 17 червня 2022 р.) із усіх регіонів України за кордон виїхало 24 016 педагогічних працівників, або 5,5 %

загальної чисельності вчителів, які працювали в закладах загальної середньої освіти у вересні 2021 р. [2, с. 73]. Відповідно в більшості регіонах країни нестача кваліфікованих педагогічних кадрів сягає критичної межі, але частково дану проблему можливо вирішити за рахунок педагогічних працівників, що виїхали з тимчасово окупованих територій або регіонів близьких до зони бойових дій, або територій де заклади освіти зазнали руйнувань. Дані працівники отримавши статус тимчасово переміщених осіб можуть бути працевлаштовані в закладах загальної середньої освіти територіальних громад де вони перебувають та при цьому частково залучені до дистанційної роботи в освітніх закладах громад з яких вони були вимушені виїхати.

В свою чергу з процесом підбору персоналу для закладів загальної середньої освіти також складається не проста ситуація, адже даний процес також покладається на керівника (директора) закладу, який не має для цього а ні часу, а ні профільних знань.

Таким чином можна зробити висновок, що з метою подолання наявних проблем з якими стикаються керівники закладів загальної середньої освіти при управлінні педагогічним персоналом на сьогоднішній день доцільно буде запровадити кадрову політику у всіх напрямках роботи зі співробітниками. При цьому відповідальність за реалізацію кадрової політики повинна покладатись не лише на керівника освітнього закладу, а й на засновника освітнього закладу.

Список використаних джерел

1. Козакевич А.С. Особливості управління людськими ресурсами в закладах освіти. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.

Том 19. Вип. 2 (45). URL: file:///C:/Users/Professional/Downloads/201432-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-453744-1-10-20200511%20.pdf

2. Освіта в Україні в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. Інститут освітньої аналітики. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpnevakonferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analitics.zbirn-Osvita>

ЩЕБЛИКІНА І.О.

к.е.н., доцент

Запорізький національний університет, Україна

ЩЕБЛИКІНА З. В.,

старший викладач,

Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького, Україна

РИНОК ПРАЦІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

Ринок праці – це економічний механізм, що визначає взаємозв’язок між попитом та пропозицією робочої сили у відповідних галузях економіки. Це місце, де працівники зустрічаються з роботодавцями для продажу своєї робочої сили. Ринок праці може бути як локальним, що охоплює одне місто чи регіон, так і міжнародним, коли працівники переїжджають з однієї країни в іншу.

Успіх роботи підприємства (організації, фірми) забезпечує персонал. Саме з цього сучасна концепція управління підприємством припускає виділення з великого числа функціональних сфер управління діяльністю тієї, котра зв'язана з управлінням кадрової політики стану виробництва, тобто персоналу.

Існує безпосередня залежність конкурентоздатності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств і організацій даної країни [1, с.14].

Ринок праці включає в себе різноманітні аспекти трудової діяльності, такі як заробітна плата, умови праці, вимоги до кваліфікації, безробіття та інші

Функціонування трудового ринку впливає на економіку в цілому, на доходи та благополуччя працівників, а також на ефективність виробництва та конкурентоспроможність країни.

В табл.1 наведена інформація про середньооблікову кількість штатних працівників за видами економічної діяльності по Україні в динаміці за 2018-2021 роки.

Аналізуючи динаміку середньооблікової кількості штатних працівників в Україні, треба відмітити стійку тенденцію до зменшення цього показника впродовж всього періоду дослідження.

Аналіз населення за статусом участі в складі робочої сили в Україні наведено в табл. 2.

Таблиця 1

Середньооблікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності, усього по Україні

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Середньооблікова кількість штатних працівників	7662	7443	7345	7096
Темп зростання (падіння) базисний	100,0	97,1	95,9	92,6
Темп зростання (падіння) ланцюговий	100,0	97,1	98,7	96,6

Джерело: розроблено авторами за даними [2, с. 58].

Таблиця 2

Населення за статусом участі в складі робочої сили в Україні (у віці 15–70 років; тис.)

Показник	2018 рік	Питома вага, %	2019 рік	Питома вага, %	2020 рік	Питома вага, %	2021 рік	Питома вага, %
Робоча сила- усього, в т. ч.:	17939,5	100,0	18066,0	100,0	17589,5	100,0	17321,6	100,0
-Зайняті	16360,9	91,2	16578,3	91,8	15915,3	90,5	15610,0	90,1
- Безробітні	1578,6	8,8	1487,7	8,2	1674,2	9,5	1711,6	9,9

Джерело: розроблено авторами за даними [2, с. 50]

Вивчаючи дані показника «Населення за статусом участі в складі робочої сили в Україні» в період з 2018 по 2021 рр. теж треба відзначити, що починаючи з 2019 р. показник зайнятості має тенденцію до зменшення при відповідному зростанні показників безробіття.

З моменту повномасштабного вторгнення країни агресора в Україну почався значний відтік робочої сили, що не могло не вплинути на структуру ринку праці, на значне скорочення частки зайнятих у національній системі виробництва, на економіку країни воєнного стану в цілому.

Найбільше українців виїхало до Польщі. Аналітики звертають увагу, що навесні 2022 року найбільше українців приїхало до Польщі із областей, що знаходяться в близькості від бойових дій. А взимку 2023-2024 року у Польщі серед опитаних переважна більшість трудових мігрантів.

За словами директорки департаменту рекрутації міжнародної агенції з працевлаштування Gremi Personal Анни Джоболди, кількість офіційно працевлаштованих українців у Польщі на кінець 2023 року складала 750 тисяч від 1 млн 125 тис. усіх працюючих іноземців [3].

Федеральне агентство зайнятості Німеччини вважає, що українські біженці, що прибули в країну з початку повномасштабного вторгнення Росії, допомогли зменшити навантаження на місцевий ринок праці.

Про це, як повідомляє «Європейська правда», в інтерв'ю DPA заявив член правління Федерального агентства зайнятості Даніель Терценбах.

За його словами, з лютого 2022 року в Німеччині на 65 тисяч більше українців сплачують внески на соціальне страхування, що вказує на їхнє офіційне працевлаштування. Ще близько 21 тисячі українців зайняті на так званих мініроботах (дохід становить до 450 євро на місяць, що дозволяє претендувати на соцвиплати).

Як пояснює Терценбах, це також слугує боротьбі з нестачею кадрів у німецькій економіці. «Німецький ринок праці є сприйнятливим», – додав посадовець.

Він прогнозує, що кількість працівників з України значно збільшиться в найближчі тижні та місяці, зокрема у другому кварталі – а саме після того, як вони закінчать інтеграційні та професійні мовні курси Федерального відомства з питань міграції та біженців.

Терценбах стверджує, що велика кількість біженців з України бажає залишитися в Німеччині на довший період часу і вивчити німецьку мову. «Ми бачимо дуже високий рівень мотивації, аж до того, що вони переплачують податки», – підкреслив він.

За оцінками Федерального статистичного управління у Вісбадені, з початку повномасштабної війни Росії кількість українців у Німеччині за рік зросла у 7 разів. У 2022 році було зафіксовано близько 1,1 мільйона іммігрантів з України, а чиста імміграція становила 962 тисячі людей [4].

Міжнародний ринок праці є важливою складовою глобальної економіки, оскільки забезпечує можливості працевлаштування та заробітку для мільйонів людей у всьому світі, а також впливає на рівень зайнятості та соціальну стабільність в країнах.

Серед вимушених мігрантів з України велика кількість освічених, високого кваліфікаційного рівня фахівців, які на жаль в більшості займаються трудовою діяльністю, що потребує значно нижчої кваліфікації і не дає змоги розвивати свої професійні здібності, а також веде до втрати навичок і мотивації.

Зараз передчасно робити висновки і тим більше прогнози. Україна веде важку боротьбу за мирне небо над головою, прагне щоб з вимушеної міграції повернулись додому висококваліфіковані працівники. Перед

державою стоятиме непроста задача з розвитку внутрішнього ринку праці, створення робочих місць, відтворення економіки, зміцнення економічного суверенітету країни у контексті глобалізації.

Список використаних джерел

1. Щєбликіна І.О., Олексенко Р.І. Управління персоналом : навч. посіб. Сімферополь : ДІАЙП, 2012. 260 с.
2. Статистичний щорічник України за 2021 рік. Статистична інформація. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Дослідження аналітичного центру Gremi. Скільки українців планують лишитися в Польщі – дослідження. URL: <https://gremi-personal.com.ua/skilki-bizhenciv-ne-povernutsja-v-ukrainu-doslidzhennja/>
4. Економічна правда. У Німеччині знайшли роботу майже 90 тисяч українців, число може незабаром зрости. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/02/19/697202/>

ШТЕНГЕЛОВА Л.

Студентка 4 курсу

Економічного факультету

Запорізький національний університет, Україна

**СТАН РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ ЯК ІНДИКАТОР
ПОДАЛЬШОГО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ**

У 2020 р. населення планети зіткнулося з новим чинником небезпеки – пандемією Covid-19, яка мала величезний вплив на всі сфери життєдіяльності населення, зокрема і бізнес. Практика показала, що велика кількість компаній різних масштабів та економіки окремих країн, виявились неготовими до протистояння кризовим ситуаціям. У лютому 2022 року Україна зіткнулась зі ще однією, не менш вагомою проблемою. Повномасштабне вторгнення країни агресора на територію України призвело до ще більших проблем, які ввели у стан кризи тисячі підприємств по всій країні. Всі ці події спричинили різкі коливання ринку праці, який страждає від різноманітних як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Персонал є стратегічно важливим ресурсом в кожній організації, тому підвищена увага має приділятися проблемам управління ним.

За даними Державної служби зайнятості (далі-ДСЗ), напередодні російського вторгнення офіційний рівень безробіття в Україні становив майже 10%, для порівняння в країнах ЄС даний показник у середньому становить 7%. Найбільша кількість українців працювали у сфері торгівлі, сільському господарстві, промисловості, в системах освіти та охорони здоров'я [1].

У перші місяці війни українці втратили майже третину робочих місць. Так, упродовж першого місяця війни лише 17% великих підприємств продовжували працювати без будь-яких обмежень (ще 30% змогли перейти на роботу в онлайн, а решта або не працювали зовсім, або призупинили діяльність) [4]. Проте в кінці 2022 року ситуація значно покращилась: експерти Міжнародної організації праці оцінили рівень безробіття в Україні в кінці 2022 року в 15,5%. Зріст пов'язаний з відновленням роботи багатьох бізнесів, а також деокупацією певних територій України та зменшенням інтенсивності бойових дій у деяких регіонах держави. Але вже станом на 1 січня 2024 р. загальна чисельність безробітних, зареєстрованих у ДСЗ, становила знову 17%, а це 96,1 тис. осіб (серед них понад 40 % мають вищу освіту) [2].

За даними «Work.ua», станом на січень 2024 р., як порівняти з лютим 2022 р., за кількістю пропозицій роботи ринок праці відновився на 93 %. Але відновлення відбувається нерівномірно в регіональному розрізі.

Більше 10 % орних земель країни виявились недоступними для проведення посівної кампанії, що мало суттєвий вплив як на експортний потенціал країни, так і на вміст державного бюджету. І якщо фермери відносно швидко призвичаїлися до важких умов і знаходять варіанти зберігання, транспортування необхідних ресурсів та забезпечують інші важливі речі, щоб посівна відбувалася, то менш гнучким агрохолдингам складніше адаптуватися до нових реалій [3].

Наразі в Україні у перелік найзатребуваніших професій входять: продавець, касир, водій, медики та аптечний персонал і загально робочі спеціальності такі, як вантажники, двірники, прибиральники, пакувальними, комплектувальники і заправники. У компанії Work.ua запевняють, що найменше попит знизився на працівників медицини і

фармацевтики, сільського господарства й агробізнесу, а також ІТ-галузі. Також на ринку праці з'явилися і такі вакансії, як волонтери. Зокрема, шукають волонтерів-кухарів, прибиральників, операторів координаційних центрів та навіть спеціалістів по роботі з персоналом.

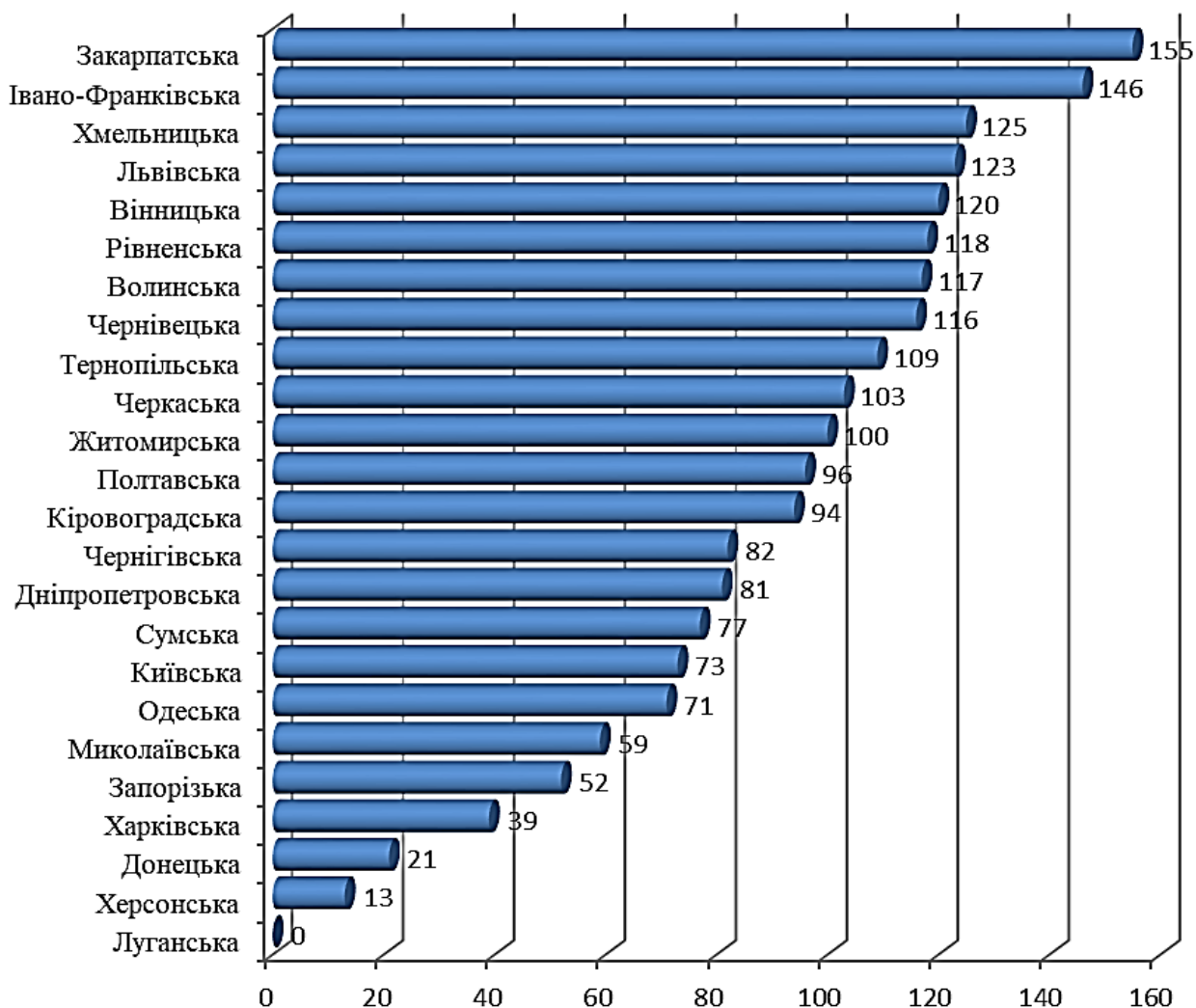


Рис. 1 – Відновлення регіональних ринків праці України за кількістю вакансій (січень 2024 р. до лютого 2022 р.), %

Важким випробування для ринку праці стала масштабна міграція працездатного населення за кордон. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ) зазначає, станом на 29 квітня 2022 року територію України покинули 5 468 629 осіб. Більшість із них поїхала до

Польщі – понад 3 млн людей; до Румунії виїхали понад 817 тис. осіб, до Росії – понад 656 тис., Угорщини – майже 520 тис., до Молдови – понад 443 тис., до Словаччини – майже 372 тис. і до Білорусі – понад 25 тис. осіб. Водночас, 1 289 500 українців з 28 лютого повернулися додому з-за кордону. Згідно з останньою оцінкою Міжнародної організації з міграції ООН (МОМ), ще 7,7 мільйона громадян України вважаються внутрішньо переміщеними особами, тобто вони залишилися в країні, але були змушені виїхати з власного будинку [5].

Дослідження останніх тенденцій на ринку праці дає підстави для узагальнення таких можливих напрямів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств:

- зміни кон'юнктури ринку праці дадуть поштовх для розвитку нових галузей та відповідно підприємств, що в них функціонують;

- внутрішня міграція дозволить підвищити конкурентоспроможність персоналу підприємств за рахунок посилення конкурентної боротьби працівників;

- зміна акцентів на ринку праці підвищить популярність на робітничі професії, відбудеться переорієнтація на сфери будівництва, важкої промисловості тощо.

З одного боку велика частина українців виїхали за кордон, кілька мільйонів осіб стали внутрішньо переміщеними особами. Проте майже 50% ВПО досі не змогли знайти роботу. Це пов'язано з різкою розбіжністю між навичками робітників та вимогами роботодавців. Наприклад, терапевт не зможе замінити хірурга, однак вони обидва відносяться до лікарів.

Експерти прогнозують, що найбільш популярною професією після перемоги буде будівельник. Водночас одне створене робоче місце на

будівництві сприяє відкриттю 6-7 вакансій у дочірніх галузях. Також згідно з аналізом на ринку праці попитом будуть користуватись енергетики, працівники сільського господарства та переробної промисловості.

Також після перемоги багато людей не зможуть працювати на посадах, які вони обіймали раніше. В тому числі через травми, отримані в ході бойових дій. Збільшиться потреба у лікарях та реабілітологах, а також фахівцях у галузі професійної профорієнтації та адаптації робочих місць, щоб якомога більше людей змогли повернутись до роботи. Також після війни багато людей будуть шукати себе, і треба буде їм допомагати в цьому.

Подальша стабілізація регіональних ринків праці в умовах війни та повоєнної відбудови потребує: реалізації низки заходів, орієнтованих на відновлення, розвиток та модернізацію бізнес-середовища; формування адаптивності робочої сили; навчання найбільш конкурентним професіям, максимального залучення в трудову сферу внутрішньо переміщених осіб; ефективності дій щодо працевлаштування молоді, використовуючи успішно впроваджені кейси інших країн Європи; збільшення нових якісних робочих місць завдяки відкриттю нових індустріальних парків з метою алокації нових бізнесів та зростання масштабів діяльності вже переміщених виробництв; активізації діяльності центрів підтримки підприємництва; надання консалтингової підтримки підприємницьким ініціативам; запровадження державних програм відновлення бізнесу та механізмів страхування воєнних ризиків; реформування підходів до державного замовлення, що допоможе протидіяти структурному безробіттю та зменшенню кадрового дефіциту тощо.

Список використаних джерел

1. Аналітична та статистична інформація. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/view>
2. Річні підсумки аналізу показників національного ринку праці у 2023 році. Національне агентство кваліфікацій. URL: <https://nqa.gov.ua/news/ricni-pidsumki-analizu-pokaznikiv-nacionalnogo>
3. Через бойові дії неможливо провести посівну на 3,5 млн гектарів сільгоспземель. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3448570-cerez-bojovi-dii-nemozливо-provesti-posivnu-na-35-miljona-gektariv-minagropolitiki.html>
4. Максимов В. Стало відомо, скільки українців втратили роботу через війну. *Today.Ua*. URL: <https://ukraine.today.ua/ru/stalo-yzvestno-skolko-ukrayntsev-poteryaly-rabotu-uz-za-vojny>.
5. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців: офіційний сайт. URL: <https://www.unhcr.org/uk/what-we-do.html>

СЕКЦІЯ 3

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ
ЄВРОПЕЙСЬКИХ HR-ПРАКТИК НА УКРАЇНСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ**

МОСТЕНСЬКА Т.Л.

Д.е.н., професор

Національний авіаційний університет, Україна

ШЕВЧЕНКО О.

студентка 3 курсу економічного факультету

Запорізький національний університет, Україна

ПРОТИДІЯ ПОСОБНИЦТВУ В ДИСКРИМІНАЦІЇ

В силу національного сприйняття та розвитку демократичної, духовної та культурної держави, на наш час, на жаль, не всі можуть досягти поняття «національна свідомість». Різні соціальні кола людей потребують бути більш толерантними до інших національностей, людей з іншою релігією, людей з фізичними та ін. Свідомість людини дуже тендітна та має розвиватися в міру свого дорослішання, підвищення в соціальному статусі, отримання нового досвіду від міжнародних країн.

Нерідко трапляються випадки дискримінації серед робітників підприємства, політиків, громадян та навіть сімей. Ці дії можуть спричинити розлади між людьми, призвести до скандалу, нанести душевні та фізичні травми людині, яка може не усвідомлювати в повній мірі причину конфлікту з іншими. Дискримінація продовжується і буде продовжуватися

до тих пір, поки самі люди не будуть навчатися новим поглядам на життя та свого оточення.

Згідно із Законом України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» № 32 від 06.09.2012 року: «дискримінація – це ситуація, за якої дії особи та/або групи осіб обмежують права та свободу особистості з різних на те причин. Дискримінація проявляється в політиці, соціальному оточенні, родинні, друзях, роботі та інше» [1, ст. 1].

Дискримінація є гострою проблемою світового рівня й вважається однією з найпоширеніших факторів впливу на соціум різних країн світу. Вона може негативно впливати на соціум та посилювати негативні стосунки людей по всьому світі, що дає «тріщину» в союзних відносинах між державами.

Згідно статті 24 Конституції України, кожен громадянин має рівні конституційні права і свободи, вони є рівними перед законом. Кожна людина не може мати привілеїв чи обмежень за бідь-якою ознакою, таких як: релігія, політичні погляди, колір шкіри, соціальне положення тощо [2, ст 24].

В 2020 році відбулося опитування щодо проблеми дискримінації, проведеного Фондом «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва та Центром прав людини ZMINA, в ході якого 61 % українців підтримують думку того, що дискримінація є проблемою, 18 % вважають дискримінацію серйозною проблемою, 20 % - не вважають це проблемою, а 18 % – не можуть конкретно відповісти на це питання (рис. 1).

ОЦІНКА СЕРЬОЗНОСТІ ПРОБЛЕМИ ДИСКРИМІНАЦІЇ В УКРАЇНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ (%)

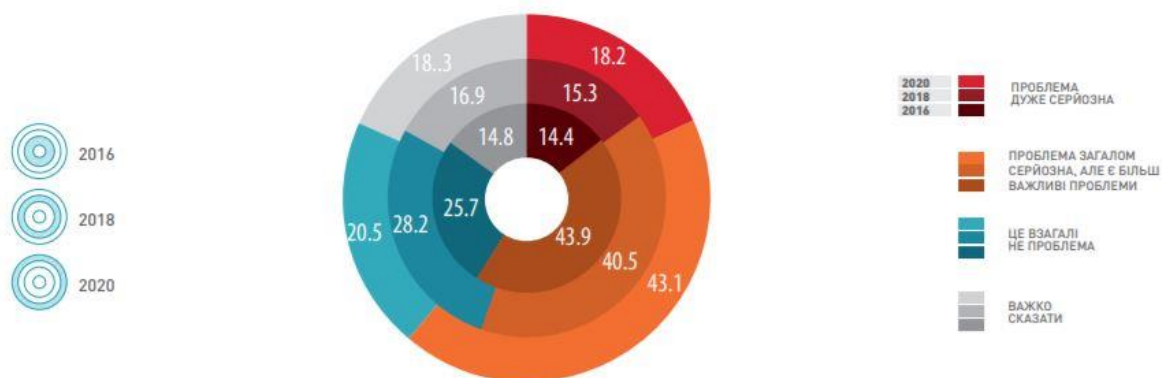


Рис. 1- Оцінка серйозності проблеми дискримінації в українському суспільстві [3]

Однією з поширених ознак дискримінації є вік, яка становить 40 %, тобто припустимо якщо взяти сто громадян, то кожен третій обмежує права людини за віковою категорією. На другому місці дискримінаційною ознакою є інвалідність, яка складає 38 %, а на третьому – сексуальна орієнтація з 26 %. Статистичні дані дослідження ознак дискримінації чітко представлені на діаграмі (рис. 2) [3].

Отже, аналізуючи показники статистики, дискримінація присутня в усіх верствах населення і є однією з основних проблем нашого суспільства. Громадяни, політики, олігархія та роботодавці мають стати толерантними по відношенню до інших людей, бо кожна людина є індивідом, обмежуючи її право та свободу вони порушують закони України.

Яким чином розпізнати дискримінацію? Можна виділити такі ознаки дискримінації як:

- упереджене ставлення;
- образи, хамська поведінка, приниження, насильство;

ОЦІНКА ОЗНАК, ЗА ЯКИМИ НАЙЧАСТІШЕ ДИСКРИМІНУЮТЬ ЛЮДЕЙ В УКРАЇНІ (%)*



Рис. 2- Ознаки, за якими найчастіше проявляється дискримінація людей в Україні [3]

- необґрунтована відмова в прийомі на роботу, в підвищенні та розвитку професійної кваліфікації;
- неповага до чужої думки з боку релігії, політичних чи моральних поглядів;
- перебільшення власних досягнень перед оточуючими, приниження чужих достоїнств (надмірне вихваляння) [4].

Людина, яка зазнала будь-яка з форм дискримінації може звернутися до:

- Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини – ситуації, внаслідок дискримінації за ознакою особи статті;
- Національної «гарячої лінії» – ситуації з домашнього насильства, торгівлі людьми та гендерної дискримінації;
- органів поліції – ситуації дискримінації за ознакою статті, в якій наявні адміністративні та кримінальні правопорушення;

- органів судового призначення – ситуації дискримінації за ознакою статті, потреба в захисті та відшкодуванню збитків або моральної шкоди;
- пунктів або центрів, де людині нададуть безоплатну вторинну правову допомогу – ситуації дискримінації та насильства за ознакою статті [5].

Список використаних джерел

1. Про засади запобігання та протидії дискримінації: Закон України від 06.09.2012 р. № 5207-VI. *Відомості Верховної Ради України*. Дата оновлення: 30.05.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17/ed20140530#Text> (дата звернення: 03.03.2024 р.)
2. Конституція України від 28.06.1996 р. Київ. *Відомості Верховної Ради України*. Ст 24.
3. Найчастіше в Україні стикаються з дискримінацією за віком, інвалідністю та сексуальною орієнтацією – опитування: стаття. URL: <https://gays-ua.com/ukraine/chashhe-vsego-v-ukraine-stalkivayutsya-s-diskriminaciej-po-vozzrastu-invalidnosti-i-seksualnoj-orientacii-opros>
4. Дискримінація – одна з гострих світових проблем: психологічні рекомендації. ПНПУ ім. Ушинського, Одеса.
5. Запобігання та протидія дискримінації: сайт Київської обласної військової адміністрації. Київ. URL: <https://koda.gov.ua/gromadskosti/gumanitarna-polityka/dity-ta-simya/simejna-polityka/zapobigannya-ta-protydiya-dyskryminacziyi/>

МОСТЕНСЬКА Т.Г.

К.е.н., доцент

Національний авіаційний університет, Україна

ДІДИК П.

Запорізький національний університет, Україна

ОСНОВНІ ПОРУШЕННЯ ПРАВ РЕЛІГІЙНИХ МЕНШИН І ЗАСОБИ БОРОТЬБИ З НИМИ

З історичного та концептуального погляду, право на свободу релігії є одним з природних прав людини. Відтак, тема порушення прав релігійних меншин є важливою в контексті захисту свободи релігії, що є одним з основних прав людини. Це право має гарантуватися на всіх рівнях правового регулювання у сучасній демократичній державі. У суспільстві, що ґрунтується на принципах рівності та толерантності, відношення до релігії маю бути визнане, як особисте право кожної людини, а не як предмет державної політики.

Взаємозв'язок між верховенством права та свободою релігії нерозривно пов'язаний з захистом не лише загального права на свободу релігії, але й прав релігійних меншин. Держава, що ґрунтується на верховенстві права, зобов'язана забезпечити захист прав кожного індивіда, включаючи представників релігійних меншин. Релігійна свобода досягає найкращого захисту в умовах, де верховенство права гарантує рівність прав і можливість вільного вибору віросповідання. Однак фактичне втілення цих принципів на практиці стикається з рядом проблем, розв'язання яких є складним завданням.

Передусім важливо, щоб держава обережно використовувала

інструменти рівності, беручи до уваги, що сама боротьба з нерівністю може створити нові форми нерівності [1, с. 74]. Спрямованість на досягнення рівності має бути узгоджена з пошуком збалансованих рішень, які не лише вирішують конкретні нерівності, але й уникнуть можливості створення нових дисбалансів у суспільстві.

Цінність захисту прав релігійних меншин полягає в тому, що це демонструє повагу до індивідуальної свободи кожної людини. Забезпечення прав релігійних меншин сприяє створенню більш толерантного та рівноправного суспільства, де кожен може вільно виражати свої релігійні переконання без будь-яких проявів дискримінації.

Це важливий аспект правової держави, що підтверджує глибоке розуміння й захист основних прав людини в усіх їх аспектах. Такий підхід сприяє збереженню соціальної гармонії та підтримує принципи справедливості та рівності перед законом у всіх сферах суспільного життя, що є пріоритетом діяльності кожної правової демократичної держави.

Зазначене підтверджується рядом міжнародних документів, включаючи Загальну декларацію прав людини, що закріплює основні права людини, включаючи право на свободу думки, совісті та релігії, а також право на вільне відчуття релігії чи переконань без будь-яких обмежень. На відміну від інших документів, Загальна декларація прав людини наголошує на тому, що кожна людина має право на свободу релігії [2].

Крім того, Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод, також підкреслює необхідність забезпечення свободи релігії, як одного з ключових складових прав людини [3].

Таким чином, міжнародні документи та правові норми підтверджують важливість захисту прав людини, включаючи право на свободу думки, совісті та релігії, як важливий аспект правової держави і запоруку соціальної

гармонії та рівноправ'я у суспільстві.

Ці положення підкреслюють існування проблематики обмеження прав релігійних меншин, зокрема важливість усунення будь-якої форми дискримінації на основі релігії та забезпечення повного захисту прав релігійних меншин у всіх аспектах їхнього життя [4].

Порушення прав релігійних меншин, які відзначаються дискримінацією, переслідуванням та обмеженням у праві на свободу релігії, є серйозною проблемою, що ставить під сумнів основні принципи толерантності та рівності перед законом.

Дискримінація релігійних меншин може виявлятися у різних формах, включаючи обмеження доступу до освіти, роботи або інших сфер суспільного життя на підставі релігійних переконань, або навіть у формі ворожого ставлення з боку суспільства або державних інституцій. Переслідування релігійних меншин може включати фізичні напади, загрози, виверження ненависті або навіть насильство, спрямоване проти представників цих груп через їхні віросповідання або релігійну приналежність. Обмеження в праві на вільне відчуття власної релігії чи віросповідання може приймати форму законодавчих обмежень, регулювання релігійних практик або нав'язування обов'язкових релігійних норм та заборон на вираження релігійної ідентичності.

Ці форми обмежень прав релігійних меншин не лише порушують основні принципи прав людини, але й створюють серйозні перешкоди для їхнього вільного розвитку та самовираження у суспільстві. Такі дії не тільки підривають принципи демократії та правової держави, але й спричиняють конфлікти та напруженість у суспільстві, що загрожує його стабільності.

На основі аналізу міжнародно-правових актів у сфері захисту прав людини, можна зробити наступні висновки та запропонувати шляхи

вирішення проблеми обмежень прав релігійних меншин. Важливо ретельно дотримуватися міжнародних норм та стандартів, які закріплюють право на свободу совісті та релігії. Державам необхідно створювати умови для реалізації цих прав у національних межах.

Список використаних джерел

1. Вовк Д. О., Бойчук Д. С. Верховенство права і толерантність. Навчальний посібник. Київ. 2018. 172 с. URL: https://nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/phd_3_cory.pdf (дата звернення: 08.03.2024).
2. Загальна декларація прав людини. Прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text (дата звернення: 08.03.2024).
3. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами) (Європейська конвенція з прав людини). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text (дата звернення: 08.03.2024).
4. Мельничук О. П. Міжнародно-правові стандарти забезпечення прав людини у сфері релігії. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2019/4.pdf (дата звернення: 08.03.2024).

ПРОЦЮК Р. Г.

Д.м.н, професор

головний учений секретар ГО «Національна академія наук
вищої освіти України», Україна

ТАБАЧНІКОВА В.С.

Д.м.н., професор

Національна академія наук вищої освіти України , Україна

ЛЕВЧЕНКО В. А.

студентка 3 курсу економічного факультету

Запорізький національний університет, Україна

СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ ТА ЄС У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Управління персоналом є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якої організації, будь то в Україні чи в Європейському Союзі (ЄС). У сучасних умовах, коли глобальні виклики, такі як зміни клімату, соціальна відповідальність та технологічні інновації, стають все більш загостреними, важливість належного управління персоналом лише зростає. Стійкий розвиток стає необхідністю як для українських, так і для європейських підприємств, які прагнуть досягти економічного процвітання, забезпечити соціальну стабільність та зберегти навколишнє середовище для майбутніх поколінь.

Україна та країни ЄС стикаються з численними схожими викликами у сфері управління персоналом, такими як нестабільність економічного середовища, демографічні тенденції, швидкий технологічний прогрес та зростання конкуренції на ринку праці [1]. Проте, вони також мають

відмінності у контексті своєї політичної, економічної та соціокультурної ситуації, які впливають на підходи до управління персоналом.

Актуальність дослідження проблем управління персоналом в умовах сталого розвитку для України та країн ЄС не може бути переоцінена. Відправний пункт для такого дослідження – це розуміння того, як організації можуть адаптувати свої підходи до управління персоналом для врахування екологічних, економічних та соціальних вимог сталого розвитку. Такий аналіз необхідний для розробки стратегій, які б дозволили забезпечити ефективне використання людських ресурсів, зберігаючи одночасно баланс між економічною продуктивністю, соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю.

Аналізуючи сучасні науково-дослідні джерела, можна дійти висновку, що окреслена нами проблема знайшла належне віддзеркалення. Зокрема, вивчаючи цю тему варто згадати сучасних українських дослідників як: І. Паламарчук, В. Міроненко, І. Серняк, Л. Мельник, Л. Калініченко, С. Кохан, В. Звірич та інших.

Мета нашої публікації – теоретично дослідити особливості актуальних проблем розвитку управління персоналом в Україні та ЄС в умовах сталого розвитку.

Управління персоналом у контексті сталого розвитку є актуальною проблемою як в Україні, так і в країнах Європейського Союзу. Українські компанії стикаються з низкою викликів, серед яких недостатня соціальна відповідальність бізнесу, недостатність ресурсів для розвитку персоналу та кадрові втрати та міграція робочої сили [2]. Багато компаній ще не включають соціальну відповідальність до своєї стратегії управління персоналом, а це може призвести до погіршення репутації та збитків. Крім того, обмежений доступ до фінансових ресурсів ускладнює проведення

тренінгів та інших заходів з розвитку персоналу, що може призвести до зниження конкурентоспроможності. Нестабільність на ринку праці спричинює відтік кваліфікованих кадрів та ускладнює задачі з управління персоналом.

Ситуація у країнах Європейського Союзу також має свої особливості. Зростаюча міграція працівників з країн Східної Європи до країн Західної Європи ставить перед компаніями нові завдання з розробки політик управління міжкультурними командами. Підвищені вимоги до праці, нестабільність економічної ситуації та інші фактори призводять до збільшення ризику стресу та вигорання серед працівників. Важливість забезпечення рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від статі, віку, національності тощо, стає все більшою проблемою для країн ЄС.

Успішне управління персоналом в умовах сталого розвитку вимагає комплексного підходу, який враховує як соціальні, економічні, так і екологічні аспекти. Важливо поєднувати інноваційні методи управління зі збереженням та розвитком людських ресурсів, щоб забезпечити стабільний та ефективний розвиток організацій [3].

Управління персоналом в Україні та Європейському Союзі у контексті сталого розвитку стає суттєвою проблемою, що вимагає комплексного підходу та постійного удосконалення. Україна, з одного боку, стикається зі значними викликами, такими як недостатня соціальна відповідальність бізнесу, обмежені фінансові ресурси для розвитку персоналу та відтік кваліфікованих кадрів. З іншого боку, країни Європейського Союзу спостерігають за диверсифікацією робочої сили, зростанням стресу на роботі та необхідністю забезпечення рівних можливостей для всіх працівників. Важливою аспектом є інтеграція соціальної відповідальності та принципів сталого розвитку у стратегії

управління персоналом. Такий підхід сприяє збалансованому розвитку організацій, створює сприятливі умови для збереження та розвитку людських ресурсів, та сприяє досягненню ефективності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Для досягнення цих цілей необхідно поєднувати інноваційні методи управління зі збереженням гуманітарних цінностей та етичних стандартів, а також активно співпрацювати з міжнародними організаціями та партнерами з метою обміну досвідом та впровадження кращих практик у сфері управління персоналом.

Успішне управління персоналом в умовах сталого розвитку також передбачає активне використання інформаційних технологій та цифрових інструментів. Впровадження цифрових платформ для управління персоналом дозволяє підвищити ефективність процесів рекрутингу, оцінки та розвитку персоналу, а також забезпечити зручний і доступний інтерфейс для співробітників [4]. Більш того, аналітика, яка отримується з використанням цифрових інструментів, допомагає виявляти та аналізувати тенденції у сфері управління персоналом, що сприяє прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень.

Крім того, зростання уваги до екологічних аспектів управління персоналом стає необхідністю у контексті сталого розвитку. Компанії повинні розвивати та впроваджувати екологічно-орієнтовані практики в сфері управління персоналом, такі як зменшення викидів CO₂, використання екологічно чистих технологій та ресурсів, підтримка ініціатив з енергоефективності та збереження ресурсів. Це не лише сприятиме збереженню навколишнього середовища, але й стане додатковим фактором привабливості для працівників, які дедалі більше звертають увагу на екологічну відповідальність своїх роботодавців.

Отже, управління персоналом в контексті сталого розвитку представляє собою складну та важливу проблему як для України, так і для країн Європейського Союзу. Для досягнення успіху в цій сфері необхідно поєднувати соціальну відповідальність, економічну ефективність та екологічну стійкість [5]. Важливою складовою такого підходу є впровадження інноваційних технологій та цифрових інструментів, а також активне врахування екологічних аспектів управління персоналом. Тільки через комплексні заходи та співпрацю всіх зацікавлених сторін можна забезпечити стале розвиток організацій та підвищення їх конкурентоспроможності у міжнародному контексті.

Подальші дослідження в сфері управління персоналом в умовах сталого розвитку можуть сконцентруватися на дослідженні впливу новітніх технологій, таких як штучний інтелект, розумні аналітичні інструменти та блокчейн-технології, на управління персоналом. Також важливим напрямком є аналіз практик управління персоналом у сферах високих технологій та інновацій, які часто стають лідерами у впровадженні сталих підходів до управління. Дослідження з вивчення ефективних методів впровадження соціальної відповідальності у бізнес-стратегії компаній та їх вплив на економічні та соціальні показники також може бути корисним для подальшого розвитку управління персоналом у контексті сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Статівка А. М. Шуміло І. А. Про адаптацію аграрного законодавства України до законодавства Європейського Союзу. Проблеми законності. 2009. № 100. С. 207-217.

2. Яковюк І. В. Адаптація і гармонізація законодавства в умовах інтеграції: проблема співвідношення. Загальні проблеми правової науки. 2012. № 4 (71). С. 29-42.

3. Полторацька О. Т., Кириченко А. І. Стратегічний вектор розвитку зовнішньоекономічних відносин України з Європейським Союзом. Економічний простір. 2016. № 107. С. 48–59.

4. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216–224.

5. Семенов В. Ф., Нечева Н. В., Куліна Ю. В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. № 5. С. 147–154

ТАБАЧНИКОВ С.І.

Д.м.н., професор

Президент Національної Академії наук

вищої освіти України, Україна

СНІСАРЕНКО М.

бакалавр,

Запорізький національний університет, Україна

ХЕДХАНТІНГ: ЕВОЛЮЦІЯ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних надскладних умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища особливо загостреною та актуальною є проблема

удосконалення кадрового планування в контексті управління персоналом. Ефективне функціонування підприємства безпосередньо пов'язана з кадровою політикою, яка з кожним роком стає все більш значущою. Дефіцит в кваліфікованій робочій силі, здатної відповідати конкуренції на ринку праці вимагає нових підходів в системі відбору персоналом, його перепідготовки, навчання. У зв'язку з цим виникає необхідність застосування мотиваційних методів [1].

Для більш глибокого освітлення теми хедхантингу необхідно провести дослідження історії найму працівників, включаючи аналіз періодів, коли та для яких посад відбиралися кандидати, а також цілей цього процесу. Порушення теми необхідно в контексті того, що рекрутинг, в усій його різноманітності, існує вже протягом тривалого часу. Існує загальна узгоджена концепція серед дослідників, яка розглядає процес підбору працівників як складний і багатоетапний, який можна розділити на шість основних етапів (табл.1).

Оскільки суспільство постійно розвивається, можна відзначити, що кожний етап його історії відрізнявся своїми унікальними особливостями з великої кількості причин, які були досліджені і описані у багатьох джерелах. Відповідно і до такого поняття як «хедхантинг» (гедгантинг) багато вчених як зарубіжних так і вітчизняних мають своє інтепретування. Автори відзначають, що гедгантинг може розглядатися як технологія переманювання співробітників з однієї організації до іншої.

Етапи розвитку підбору персоналу

Етапи	Періоди етапів	Причина виникнення	Характерні риси	Форми підбору
1	17ст. до н.е — 14 ст. н.е.	Поділ праці	Відбір за фізичними якостями, здібність до ремесла, мореплавства	Рабовласницькі мотиви
2	14 ст.— 18ст.	Бойові дії	Фізичні якості	Винайм за гроші
3	18 ст. —початок 19 ст.	Велика індустріальна революція	Відбір за фізичними та професійними якостями	Тестування
4	Кінець 19ст.— початок 20ст	Виникнення поняття	Відбір за професійними якостями, вміння володіти ЕОТ	Профвідбір, профконсультація
5	Середина 20 ст.	Розпад СРСР	Відбір за професійними якостями, вміння пристосовуватися до змін економічного середовища	Профвідбір
6	21ст. — теперішній час	Розвиток інформаційних технологій, європейська інтеграція	Акцент на комунікативних, особистісних та моральних якостях	Хедхантинг

Джерело: розроблено авторами на основі [2]

Однак такі автори, як В.В. Костинець [3] та V.Сопор, Е. Егінеас [4] у своїх роботах вказують, що гедгантінг загалом передбачає переманювання співробітників, тоді як інші: О.О. Гарматюк та О.М. Чура [5] підкреслюють, що це переманювання конкретно визначеного ексклюзивного фахівця. З свого боку зарубіжні автори М. Gresty [6], Liu X., Wang D. та Wang G. [7] зосереджують увагу на процесі підбору найкращих кандидатів на певні посади, а не на їх переманюванні з іншої організації.

Тому на основі цих думок було сформовано своє бачення поняття «хедхантінгу» — стратегічний процес залучення перспективних співробітників, який може включати як «переманювання» кандидатів взагалі, так і спрямований підбір конкретних фахівців, залежно від конкретної стратегії та цілей організації.

Загалом головною метою агенції є знаходження способу налагодження контактів з конкретним кандидатом, розуміння причин його незадоволеності на поточному місці роботи, вивчення можливих мотивів переходу та створення умов, за яких кандидат буде готовий розглянути пропозицію. Далі, агентство робить саму пропозицію та організовує зв'язок між кандидатом і роботодавцем. Усі ці дії здійснюються в умовах суворої конфіденційності.

Звісно цей метод як і всі інші має свої переваги та недоліки. До позитивних аспектів можна віднести глибоке вивчення ринку праці щодо відповідного сегмента, інформування кандидата про наявність вакансії, а також великий обсяг роботи з аналізу вакансії та методів підбору кандидатів. Серед негативних можна зазначити недостатню ефективність використання даної технології та можливі порушення етичних принципів під час переходу кандидата на нове робоче місце, що також потребує значних зусиль і часу з боку компанії-наймача.

В Україні хедхантінг в основному використовувався в ІТ-сфері(пояснюється це все дефіцитом висококваліфікованих фахівців та HR-менеджерів з унікальними навичками), однак не тільки. Основними споживачами таких послуг є [8]:

- компанії, що вийшли зі стадії стрімкого зростання і розвитку та знаходяться на стадії стабілізації. Їх завдання полягає в оптимізації бізнес-процесів та загального менеджменту. Для утримання ринкових позицій і

подальшого розвитку їм необхідно все більше професійних управлінців та висококваліфікованих спеціалістів;

- компанії, що інтенсивно розвиваються чи знаходяться на стадії становлення, потребують менеджерів, що мають серйозний досвід, здібні розробляти стратегію розвитку компанії, бізнес-процеси, підтримувати цілісність команди, працювати з інвестиційними проектами, а також «вузькі» спеціалісти, які могли б бути однією з головних конкурентних переваг організації.

Отже, хедхантинг, як стратегічний процес залучення перспективних співробітників, є важливою складовою для компаній, що перебувають у різних етапах розвитку. Основною метою цього методу є знаходження шляху встановлення контактів з потенційними кандидатами, зрозуміння їх мотивацій та потреб і створення умов, які зроблять пропозицію роботи привабливою. Перевагами хедхантингу є глибоке вивчення ринку праці, інформування кандидатів про вакансії та ефективний аналіз вимог до кандидатів. Однак існують і недоліки, такі як низька ефективність використання методу та можливі етичні порушення під час процесу залучення кандидатів. Україна в основному використовує хедхантинг у сфері ІТ через дефіцит висококваліфікованих фахівців. Компанії, що зазнали стрімкого зростання або перебувають на стадії стабілізації, шукають професійних управлінців та спеціалістів. Також компанії на етапі розвитку потребують досвідчених менеджерів, які здатні розробляти стратегії та підтримувати цілісність команди, а також «вузьких» спеціалістів, що можуть стати конкурентною перевагою організації. Таким чином, хедхантинг є ефективним інструментом для компаній у пошуку та залученні ключових талантів для свого розвитку та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Тодорюк С.І. Інноваційні методи управління персоналом. XXIII Міжнародна науково-практична конференція «Theoretical and science bases of actual tasks», Лісабон, Португалія. 2022. РР. 185-188..
2. Хедхантинг у системі відбору персоналу для ресторанного бізнесу. *Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт зі спеціальності «Готельно-ресторанна справа»*. URL: <https://ontu.edu.ua/download/Work-winners-2019.pdf>.
3. Костинець В. В. Хедхантинг як технологія підбору суперкадрів в сфері туризму. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Київ, 9 квітня 2020 р.). Київ : КНУТД, 2020. С.168–170. URL: <https://www.er.knutd.edu.ua>
4. Conor V., Erineac E. Staff recruitment. Headhunting: principles and technologies. *Lucrările științifice ale Simpozionului Științific al Tinerilor Cercetători, Ediția a XVIII-a (Chișinău, 19–20 iunie 2020)*. Chișinău: Academia de Studii Economice a Moldovei, 2020. С. 290–293. URL: https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/889/Conop_V_Erineac_E_SIMPOZION_19-20_iunie_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
5. Інноваційні підходи в системі в системі підбору персоналу. *Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Тернопіль, 25 березня 2016 р.). Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. С. 27–28. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15529/2/Conf_2016_Garmatiuk_O-Innovative_approaches_in_27-28.pdf

6. Gresty M. Market intelligence gathering in executive search firms. *Business Information Review*. 2014.No31(4). P. 206–211. DOI:<https://doi.org/10.1177/0266382114564266>

7. Liu X., Wang D. & Wang G. Analysis of head-hunting company profit model. *Proceedings of 2013 IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics*. 2013. P. 269–273. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/6611423>

8. Значення та розвиток хедхантингу на вітчизняних підприємствах / А. М. Осипенко // *Управління розвитком*. - 2014. - № 3. - С. 87-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_3_36

АРАБАДЖИЄВ Д. Ю.

Д.п.н., професор

БОЙКО М.В.

Запорізький національний університет, Україна

ГОЛОВНІ НАПРЯМКИ ЗАПОБІГАННЯ ДИСКРИМІНАЦІЇ ЗА ВІКОМ В ЄС

Дискримінація - це коли особу, або групу осіб обмежують у визнанні через її стать, вік, національність, сексуальну орієнтацію тощо [1]. З цим борються усі демократичні країни світу протягом декількох століть. У 1948 році у Загальній декларації прав людини було заборонено дискримінацію у будь яких її формах [2], але не зважаючи на це, питання все ще є актуальним для багатьох людей, які і досі відчувають на собі її прояви. Ми не обираємо час та місце народження, не обираємо наших батьків, тож чому інші

вважають себе краще за нас?

Дослідимо сутнісні характеристики ейджизму та розглянемо проблемні питання його запобігання в країнах Європейського Союзу. Ейджизм – це один з різновидів дискримінації, який пов’язаний з віком людей. Часто з цим стикаються підлітки, а також люди, які працевлаштовуються у компанію, де колектив років на 10-20 старше чи молодше. З’являються думки, що людина або недостатньо досвідчена, або занадто застаріла для компанії, хоча це не завжди так. Молодь може побудувати гарний, прибутковий бізнес, або бути впливовими людьми, як Грета Тунберг, а люди 40+ можуть бути одними з найпопулярніших блогерів чи найкращими у сфері ІТ.

Під час проведення круглого столу у Київському міжнародному інституті соціології було проведено соціологічні опитування щодо дискримінації в Україні. Оприлюднені дані показали, що 49,9% опитаних вважають, що в Україні існує таке ганебне явище. Дискримінація [3].

Серед опитаних 51,7% (або 25,7% від загальної кількості респондентів) вважають, що дискримінація відбувається за віковою ознакою [4]. У 2020 році ООН провела опитування за участі 83 034 осіб із 57 країн світу, яке показало, що половина респондентів дотримується «помірно або сильних вікових установок». [5] Дана статистика підтверджує актуальність питання з боротьбою та запобіганням ейджизму як в Україні так і в ЄС. З цього приводу в Європейському Союзі вживаються різноманітні заходи для запобігання дискримінації за віком та створення інклюзивного суспільства.

Перш за все, як і в багатьох країнах світу, в Європейському Союзі будь який вид дискримінації заборонений законом. Директива Ради 2000/78/ЄС від 27 листопада 2000 року про встановлення загальних рамок для

однакового ставлення у сфері зайнятості та професійної діяльності зазначає: «Необхідно заборонити будь-яку пряму або непрямую дискримінацію за ознаками релігії або віросповідання, інвалідності, віку або сексуальної орієнтації у сферах, які підпадають під дію цієї Директиви, на всій території Співтовариства» [3].

Також для запобігання ейджизму все більше набувають популярності стратегії соціальної інтеграції які враховують потреби людей різних вікових груп, забезпечуючи їхню участь у суспільстві та економіці.

Одним з найважливіших заходів для зменшення випадків дискримінації за віком є навчання та підвищення кваліфікації. Завдяки цьому люди набувають нових навичок, що дозволяє всім не відставати від тенденцій сьогодення. Нині покращити свої знання або підвищити кваліфікацію стає все простіше через популяризацію онлайн курсів, а також появи безкоштовних семінарів та відео уроків. Одним з яскравих прикладів є кількість викладачів, що підвищували свою кваліфікацію, за даними порталу Grade, кількість висококваліфікованих вчителів в Україні у 2022 році зростає на 20% відносно 2018 року [6].

У Європі дуже популярними є профспілки та організації з захисту прав громадян. Однією з таких є мережа неприбуткових організацій AGE Platform Europe, що здійснює діяльність із захисту інтересів людей віком 50+ у всіх країнах ЄС на локальному та глобальному рівнях [7].

Але не зважаючи на усі вищеперераховані заходи які передбачають та борються з ейджизмом, він не зникає. На мою думку, основною причиною цього є стереотипи, та недостатнє приділення уваги до цього питання, особливо в Україні. Я вважаю, що для подолання цих двох факторів необхідно запроваджувати заходи по навчанню толерантності у школах та вищих навчальних закладах, що допоможе добитися лояльності до всіх

категорій людей у майбутньому. А для більш дорослого населення можна проводити безкоштовні тренінги або включати курс толерантності у програми підвищення кваліфікації.

Отже, проблема дискримінації є все ще дуже актуальною як для України, так і країн у всьому світі. Суспільство в Європейському Союзі є одними із самих толерантніших в усьому світі, але навіть там проблему з ейджизмом не вирішено до кінця. Боротьба здійснюється завдяки новим законам та поправкам, стратегіям з соціальної інтеграції, підвищенням кваліфікації робітників та допомоги профспілок. Україні слід перейняти ці заходи боротьби з дискримінацією для покращення рівня життя на своїй території. А для зведення виникнення випадків ейджизму, на мою думку, слід впроваджувати в освітні програми та програми підвищення кваліфікацій уроки з толерантності, що також допоможе вилучити стереотипи.

Список використаних джерел

1. Вікіпедія. URL:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>
2. Запобігання та протидія дискримінації за расовою ознакою. URL: <https://legalaid.gov.ua/publikatsiyi/zapobigannya-ta-protydiya-dyskryminacziyi-za-rasovoyu-oznakoyu/>
3. Директива Ради 2000/78/ЄС від 27 листопада 2000 року про встановлення загальних рамок для однакового ставлення у сфері зайнятості

- та професійної діяльності. URL:
<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/radi-2000-78-es.pdf>
4. Ейджизм в Україні: круглий стіл. URL:
<https://khisr.kharkov.ua/ejdzhyzm-v-ukraini-kruhlyy-stil/>
5. Чому Міжнародний суд ООН не задовольнив усіх вимог України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3211213-ejdzizm-porusue-prava-miljoniv-ludej-u-sviti-oon.html>
6. В Україні зросла кількість кваліфікованих викладачів. URL:
<https://grade.ua/uk/news/povysheniya-kvalifikatsii-uchiteley-statistika-2022-goda/>
7. Медіа великих історій. URL:
<https://media.zagoriy.foundation/velyka-istoriya/pasportnyj-kontrol-shho-robyty-z-ejdzhyzmom/>

ЛЕПЬОХІН О.В.

К.е.н., доцент

МАЗАКОВ Д. О.

Запорізький національний університет, Україна

КУЛЬТУРНА ТА ІСТОРИЧНА СПАДЩИНА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Кожна держава має свою особисту культуру та неповторну історію, яка, без перебільшення, являється витком й фактором як державотворчих процесів, так й формування менталітету й суспільства в цілому. Фатально недооцінювати важливість даної спадщини, котра набувалась великою

ціною та не одним поколінням наших співвітчизників й предків. Саме наша українська історія та культура є одним з джерел забезпечення національної безпеки Батьківщини.

Знаючи, цінуючи історичний шлях України, всі перешкоди, перемоги та невдачі, занурюючись в усі закутки її плину - стає відкритою істина, яка відстоюється дорогою ціною по сьогоднішнього дня.

Культура виявляє особливості, традиції, характер, менталітет та сталі норми в суспільстві. Тож всі перелічені фактори підтверджують українську аутентичність й неповторність народу.

Дана спадщина являє й втілює джерело та інструмент забезпечення національної безпеки України. Зазначимо, що треба усвідомлювати усю комплексність як матеріальної, нематеріальної та природної спадщини.

У Верховній Раді зареєстровано законопроект № 9072 «Про внесення змін до Закону України “Про національну безпеку України” щодо збереження культурної спадщини України та національної пам’яті», в якому визначено збереження культурної спадщини України одним із пріоритетів національної безпеки.

«В умовах нової реальності постає питання абсолютно іншого загальнодержавного, пріоритетного позиціонування культурної спадщини. А це дає всі підстави вважати культурну спадщину четвертим, і, на даний момент, фундаментальним інтересом України, що потребує особливого позиціонування у глобальному сенсі та належного відображення у законодавстві країни. Особливо зважаючи на суспільне усвідомлення дійсної причини російсько-української війни як тотального знищення українства», – зазначають розробники законопроекта [1].

Особливо в контексті сучасної ситуації з військовою агресією та гібридною війною з боку російської федерації, захист української

історичної та культурної спадщини стає стратегічно важливим завданням.

Запобігання злочинам проти культурної спадщини, підміна історичних понять, а також викрадення культурних цінностей є суттєвими кроками для збереження національної пам'яті та ідентичності. Такі заходи допомагають уникнути спроб дестабілізації суспільства та втрати історичної правди. Крім того, захист як історичної, так й культурної спадщини має велике значення у контексті оборони національної культури від зовнішнього впливу та агресії. Це важливий елемент підтримки національної ідентичності та відчуття єдності серед українського народу.

Пропонований законопроект має потенціал зміцнити захист культурної спадщини України в умовах зовнішньої агресії та сприяти збереженню історичної пам'яті та національної ідентичності.

Список використаних джерел

1. Культурну спадщину можуть визначити на законодавчому рівні «четвертим пріоритетом національної безпеки України». URL: <https://mcip.gov.ua/news/kulturnu-spadshhynu-mozhut-vyznachyty-na-zakonodavchomu-rivni-chetvertym-priorytetom-naczionalnoyi-bezpeky-ukrayiny/> (дата звернення: 07.03.2024)

ІВАНОВ М.М.

Д.е.н., професор

СМОЛЯНИЦЬКИЙ Р.

Запорізький національний університет, Україна

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АНТИДИСКРИМІНАЦІЙНОГО ЗАКОНОДАВСТВА

Незважаючи на значний прогрес, ЛГБТ-люди в Європі все ще стикаються з численними викликами на шляху до повної рівності.

Гомофобія та трансфобія - ці явища, все ще поширені в багатьох європейських країнах. Вони проявляються у різних формах, від дискримінації та упереджень до відвертого насильства. Боротьба з гомофобією та трансфобією потребує постійних зусиль з боку урядів, громадських організацій та суспільства в цілому.

ЛГБТ-люди часто стикаються з труднощами при доступі до правосуддя через дискримінацію з боку правоохоронних органів та судової системи. Важливо забезпечити рівний доступ до правосуддя для всіх людей, незалежно від їх сексуальної орієнтації чи гендерної ідентичності.

У деяких країнах Європи права ЛГБТ-людей все ще істотно ущемлені. ЄС та інші міжнародні організації повинні продовжувати роботу з цими країнами з метою покращення ситуації.

Незважаючи на виклики, є багато причин для оптимізму.

Європейський Союз відіграє провідну роль у захисті прав ЛГБТ-людей.

Все більше людей в Європі підтримують рівність для ЛГБТ-людей.

Важливо пам'ятати, що боротьба за рівність ЛГБТ-людей - це боротьба

за справедливість та гуманність. Ми всі можемо зробити свій внесок у цю боротьбу, борючись з дискримінацією та просуваючи інклюзивність.

Дискримінація ЛГБТ-людей – це проблема, яка існує в багатьох країнах світу. Вона може проявлятися в різних формах, таких як відмова у працевлаштуванні, освіті, житлі, медичному обслуговуванні, а також у публічних образах та риториці.

Прийняття антидискримінаційного законодавства, яке захищає ЛГБТ-людей, є важливим кроком на шляху до забезпечення їх рівності. Це законодавство має охоплювати всі сфери життя, такі як освіта, працевлаштування, охорона здоров'я та доступ до житла.

Це законодавство гарантує, що ЛГБТ-люди мають такі ж права та можливості, як і всі інші, дає ЛГБТ-людям правовий захист від дискримінації, привертає увагу до проблеми дискримінації ЛГБТ-людей і сприяє кращому розумінню їх потреб, допомагає ЛГБТ-людям почуватися більш прийнятими в суспільстві, сприяє розвитку більш справедливого та демократичного суспільства.

Виклики, пов'язані з прийняттям та виконанням антидискримінаційного законодавства. Деякі групи можуть опиратися прийняттю та/або виконанню антидискримінаційного законодавства.

Люди можуть не знати про дискримінацію, з якою стикаються ЛГБТ-люди, або про те, як їм допомогти. У деяких країнах правова система може бути не здатною ефективно виконувати антидискримінаційне законодавство.

Список використаних джерел

1. Вікіпедія. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Anti-discrimination_law
2. Nondiscrimination laws. URL: https://www.lgbtmap.org/equality-maps/non_discrimination_laws
3. We work for lgbti people's safety, equality and freedom. URL: <https://www.ilga-europe.org/>
4. Equality and Human Rights Commission Using our powers to defend your freedom and promote a fairer England, Scotland and Wales. URL: <https://www.equalityhumanrights.com/>

ГЕЛЬМАН В.М.,

д.е.н., професор кафедри управління
персоналом і маркетингу, доцент

ГУБАРЕВ Я.

магістрант

РЕХЛИЦЬКА О.

магістрант

Запорізький національний університет, Україна

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Останні роки принесли багато викликів для бізнесу, адаптація до яких може бути складною. Багато компаній стикаються з недостатньою

ефективністю працівників, низьким рівнем залученості та втратою талановитих співробітників. Часто це виникає через відсутність чіткого розуміння потреб та мотивацій персоналу [1, с.103]. Підтримка мотивації співробітників залишається критичною для успішної діяльності компанії. Одним із способів вирішення цієї проблеми є налагодження системи мотивації, спрямованої на стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Мотивація є суттєвим фактором успіху на робочому місці. Вона впливає на те, як ефективно співробітники працюють, які цілі ставлять перед собою і яким чином їх досягають.

Традиційні теорії мотивації зосереджуються на конкретних елементах, які спонукають працівників до досягнення організаційної ефективності. Важко сперечатися з емпіричними доказами того, що мотивовані працівники підвищують ефективність організації. Існує кілька основних теорій, які забезпечують розуміння мотивації працівників: теорія потреб Маслоу, теорія очікування, теорія справедливості, постановки цілей, теорія когнітивної оцінки, дизайн роботи і теорія підкріплення [2]. Кожна з цих теорій пропонує свої власні підходи до мотивації працівників, і вони можуть бути використані менеджерами як основа для розробки стратегій мотивації, які враховують індивідуальні потреби та мотиваційні фактори працівників.

Дослідження показують, що мотивовані працівники продуктивніші, більш залучені та більш віддані своїй роботі. Крім того, висока мотивація співробітників сприяє зниженню показників втрати персоналу та збільшенню рівня задоволеності працівників, впливає на ефективність компанії, відіграє вирішальну роль у задоволенні та утриманні співробітників.

Створенню ефективної системи управління мотиваційним процесом

можуть заважати наступні фактори:

- неочевидність методів, які діють у конкретній ситуації.
- складність системи потреб.
- розбіжності мотиваційних структур окремих моделей.
- неадекватна оцінка (недооцінка або переоцінка) людей – учасників

мотиваційного процесу [3, с.184].

Ефективна система мотивації може включати в себе різноманітні елементи, такі як фінансові стимули, можливості професійного зростання, визнання та похвалу за досягнення, а також сприятливу робочу атмосферу та розвиток корпоративної культури.

Перш за все, фінансові стимули можуть бути потужним інструментом мотивації. Пропозиція конкурентоспроможної заробітної плати, бонусів за досягнення цілей або участь у програмах акційного участі може підвищити інтерес працівників до результатів своєї роботи та стимулювати їх до більшої продуктивності.

Важливо зрозуміти, що мотивація не обов'язково означає лише матеріальну винагороду. Визнання та похвала за досягнення можуть збільшити самооцінку працівників та зміцнити їхню мотивацію до подальших зусиль. Створення сприятливої робочої атмосфери, де кожен працівник відчуває себе важливим та цінним членом команди, також є ключовим аспектом ефективної системи мотивації. [4, с.95-97].

Ефективна мотивація потребує індивідуалізації підходу до кожного працівника. Кожна людина має свої власні мотиви та цінності, тому важливо з'ясувати, що саме стимулює кожного конкретного співробітника і враховувати це у плануванні мотиваційних заходів.

Розвиток кар'єри працівників є важливим аспектом управління

кадрами, оскільки він впливає на мотивацію, задоволеність роботою та загальний успіх організації. Сучасні компанії розуміють, що створення умов для професійного зростання та розвитку співробітників є ключовим чинником утримання талановитих кадрів та забезпеченням конкурентоспроможності. Для організацій найбільш ефективними є співробітники, які вже в ній працюють, та для яких створені умови постійного відновлення конкурентних переваг працівника у професійній діяльності протягом усього його трудового життя, ніж залучення нового персоналу. Працівник повинен мати чіткі уявлення про те, яким чином може просуватися його кар'єрне зростання за всі періоди робочого часу, та про те, які вимоги будуть пред'явлені [5, с. 35-40].

Провідні роботодавці постійно шукають ефективні способи мотивувати та підтримувати зацікавленість своїх співробітників, що має вирішальне значення для створення бренду роботодавця та ціннісних пропозицій для працівників (Employee Value Proposition, EVP).

Отже, мотивація виявляється ключовим фактором підвищення ефективності праці. Шляхом розуміння потреб та мотивацій працівників і відповідного налаштування системи мотивації, компанії можуть досягти високих результатів, збільшити задоволення працівників та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Список використаних джерел

1. Бащук Т. Стимулювання персоналу підприємства в умовах здійснення інноваційної діяльності. *Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України* : матеріали III наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів, 17-18 листоп. 2010 р. / відп.

ред. Л. Г. Липич. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. С. 102-103.

2. Michael T. L., Robyn L. R. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2016. Vol. 1. Iss. 3. P. 162-169. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16000068>

3. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : *монографія*. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК». 184 с.

4. Беринда Д. Мотивація праці як фактор підвищення ефективності її використання. *Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України: матеріали наук.-практ. інтернет-конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів*, 14-15 листоп. 2012 р. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2012. С. 95-97.

Глебова А., Конзерська Т. Формування системи управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2020. № 11(26). Ч. 2. С. 35-40.

СЬОМАК А.

ЛИНЕНКО А.В.

канд. екон. наук, доц.,

доц. кафедри управління персоналом і маркетингу,

Запорізький національний університет, Україна

СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК БАНКАМИ УКРАЇНИ МАРКЕТИНГОВИХ ФІНТЕХ ПРОЄКТІВ

Банки України продемонстрували неабияку стійкість і здатність адаптуватися до складних умов ведення бізнесу. За підсумками 2023 р. їхня діяльність в цілому по банківській системі була прибутковою. Для досягнення таких результатів сучасним банкам доводиться докладати значних зусиль і виявляти неабияку винахідливість. У напрямках розвитку фінтех маркетингових проєктів криється значний потенціал, тому банківський бізнес уже розпочав стрімкий рух у цій сфері й освоєння інноваційних фінансових технологій.

Вплив новітніх технологій на сучасний фінансовий ринок сьогодні дуже складно переоцінити. Фінтех індустрія бурхливо та невпинно розвивається, проникає в усі сфери фінансової діяльності та демонструє клієнтам нові й зручні фінансові сервіси та інструменти. Завдяки цьому розвиткові сучасний споживач кардинально змінює своє ставлення до фінансових послуг. Адже він прагне дистанційності, легкості та безпеки в управлінні власними фінансами.

Народжується нова фінтех екосистема – конкурентна, потужна, інвестиційно приваблива та прибуткова, з передовими технологіями і виваженим регулюванням. Права всіх її учасників будуть рівними та

захищеними. Клієнти будуть задоволеними та заможними. Це – візія Національного банку України щодо розвитку фінтеху в Україні. Таким регулятор бачить майбутнє фінансового ринку в 2025 р. [4].

Уже кілька років вітчизняні банки активно розвивають співпрацю з якоюсь торговою мережею чи програмою лояльності, випускаючи кредитні або ж дебетові картки-кобренд. Зрештою виграють усі: банки отримують додаткове коло клієнтів, торговельна мережа або програма лояльності – рекламу, а клієнти – можливість заробити додатковий бонус чи кешбек [2].

Прикладом є ПАТ «БАНК ВОСТОК», з команди якого одразу дві жінки потрапили до рейтингу «ТОП-50 найвпливовіших жінок фінтеху – 2023». Це свідчить про те, що з їхньою допомогою банк досяг вагомого успіху щодо діджиталізації фінансових послуг. При відборі враховувався стаж і результати роботи у сфері, наявність публікацій на тему фінтех, участь у профільних заходах, присвячених розвитку фінтех сектора, проактивна позиція в популяризації інноваційних програм та продуктів у сфері фінансів [5].

Банк розвиває спільний проєкт із мережею супермаркетів «Сільпо» з упровадження необанку Банк Власний Рахунок. ПАТ «БАНК ВОСТОК» у рейтингу за обсягом чистих активів зі 154-го місця став 19-м та увійшов до трійки найбільших банків з приватним капіталом. Банк Власний Рахунок успішно розвивається, вийшовши на самоокупність у перший рік запуску. Наразі під час воєнного стану банк збільшив кількість активних гостей, утримав команду, успішно запускає новітні фінансові продукти та суттєво диференціюється на ринку українського банкінгу. Завдяки чому отримав визнання як Best FinTech ecosystem, за версією Ukrainian Fintech Awards 2023. Банк пишається своєю командою, яка, попри всі виклики, пов'язані з війною, продовжує вдосконалювати сервіс, успішно рухатись за напрямом

діджиталізації та займати тверді позиції у рейтингах [3].

Щорічне аналітичне дослідження у сфері фінансових технологій було організовано вже втретє Українською асоціацією фінтех та інноваційних компаній (UAFIC) за підтримки EFSE Development Facility та EU4Business. Відбір номінанток проводився серед жінок, що працюють у банках та небанківських установах, платіжних компаніях, стартапах і державному секторі.

Враховуючи складність фінансових, соціально-економічних, політичних, та епідеміологічних умов розвитку України як незалежної держави, подальша реалізація програм запровадження фінансових технологій у банківській сфері набуває все більшої актуальності. Доступність банківських послуг за допомогою інтернет-технології на сьогодні є ключовим вектором розвитку як корпоративного сектору економіки України, так й інших секторів [1].

Логічно припустити, що банки України й надалі розвиватимуть свою маркетингову діяльність задля забезпечення ефективності банківського бізнесу на засадах впровадження інноваційних фінансових технологій і цифрових трансформацій.

Список використаних джерел

1. Єсіна О. Г. Розвиток цифрових фінансових технологій у банківській сфері. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-08-01> (дата звернення: 01.03.2024).

2. Кобренд-картки: як працюють та що дають. URL: <https://finance.ua/ua/cards/co-branded-cards> (дата звернення: 01.03.2024).

3. Сайт «Банк Власний Рахунок». URL: <https://bvr.ua> (дата звернення: 02.03.2024).

4. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-fintehu-v-ukrayini-do-2025-roku> (дата звернення: 03.03.2024).

5. У рейтингу «ТОП-50 найвпливовіших жінок фінтеху – 2023» одразу дві керівниці Банку Восток. URL: <https://bankvostok.com.ua/about/news/910#> (дата звернення: 03.03.2024).

БЕРЕЗЯНКО Т.В.,

Д.е.н., проф., зав.каф.

Економіки праці та менеджменту

Національний університет харчових технологій, Україна

СУЧАСНІ АКЦЕНТИ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В сучасному світі використовується декілька моделей управління персоналом: американська, європейська та японська.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей управління персоналом

Модель управління персоналом	Характеристика
Американська	Орієнтована на індивідуальні здібності. Заохочення прив'язане до внеску у прибуток компанії, система «Pay for Performance» – «плата за виконання», атестація з метою просування у кар'єрному зростанні, переміщення повноважень

	в межах групи, інтеграція молодих працівників забезпечується групою менеджерів: по навчанню, по інформаційній політиці, по інтелектуальному капіталу, який розраховує сукупний ефект від впровадження знань
Європейська	Передбачає участь працівників в управлінні компанією (представництво у Наглядних радах), врахування думки в питаннях розвитку соціально-економічної складової, концентрація на процесах перепідготовки персоналу (підвищення тільки після перепідготовки), оплата залежить від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання мов, тотальне охоплення навчанням,
Японська	Орієнтована на систему гнучкої групової відповідальності за кінцеві результати, стимулювання, підтримку горизонтальних зав'язків. Тактика управління персоналом ґрунтується на вивченні особливостей кожного працівника, за результатом якого визначається посада та її рівень. На момент прийняття на роботу всі працівники вважаються некваліфікованими. Головний принцип працевлаштування – відданість компанії та ототожненні власних інтересів з інтересами компанії. Філософія управління персоналом ґрунтується на принципах поваги до старших. Плинність кадрів практично відсутня

Згідно з концепцією TQM (Total Quality Management), що забезпечує якість управління не тільки на рівні підприємства, а і вимагає ефективного управління персоналом з концентрацією уваги на забезпеченні належного рівня кваліфікації. В цьому сенсі якість забезпечується рівнем задоволеності персоналу своєю роботою.

Ефективну модель управління персоналом обґрунтовано в стандарті «Інвестори в людей» («Investors in Peoples»). Її генеральний напрямок – підвищення результативності діяльності працівників.

Результатом реалізації цих завдань стало розроблення низки стандартів соціального напрямку: стандарт ISO SA 8000 «Соціальна відповідальність». Але для забезпечення його дієвості спочатку потрібна реалізація ISO 90001, ISO 14001, ISO 26000 та OHSAS 18001.

Разом із тим до Європейської моделі досконалості EFQM до переліку базових критеріїв входить акцентація на управлінні персоналом. Завершальною ланкою у системі стандартів якості управління персоналом є оцінка якості управління – європейський аналог TQM, який трансформовано з Європейської системи досконалості (EFQM). В плані управління персоналом нас цікавить другий блок системи оцінки, який містить результати управління персоналом.

Паралельно використовується друга система управління персоналом, що включає стандарти інноваційної концепції та кадрові технології для бізнес середовища: управління талантами, управління знаннями та навичками, наставництво, аутстафінг та аутсорсинг, скрінінг, рекрутинг, хедхантінг, методику LAB-profile.

Переважну більшість інновацій в кадровій сфері спрямовано на підвищення продуктивності, ефективності навчання, створення комфортного середовища для реалізації творчих здібностей, забезпечення якості трудової діяльності, стимулювання креативних функцій працівників та позбавлення менеджерів від рутинної праці, забезпечення лояльності та командності в колективі, забезпечення балансу інтересів персонала та компанії.

Перелічене вище дає змогу класифікувати сучасні тренди як спробу поєднати американську та японську системи управління персоналом. Особливої значущості набуває цей процес із переходом суспільства до інформаційного формату, що вимагає використовувати в якості продуктивної сили методи управління талантами.

Ця ідея виникла в компанії «McKinsy» Означена система використовує метапрограмні профілі працівників і ґрунтується на психологічних засобах управління персоналом.

Сучасний період формалізованого європейського управління персоналом полягає у широкому використанні Регламентів та Директив Єврокомісії, а також стандартів серії ISO.

Ще у 2009 р. як план асоціації з ЄС Україна отримала перелік завдань з адаптації до вимог КСВ. Зокрема, у сфері управління персоналом та трудових практик: розвиток діяльності профспілок та трудових стандартів, а також забезпечення дотримання їх прав у повному обсязі; соціальне співробітництво - імплементація вимог Acquis Alimentary через дотримання гендерної рівності (насамперед в оплаті праці), недопущення дискримінації, охорони здоров'я та безпеки праці, трудового законодавства.

Мета нормативного регулювання ЄС - обмежити негативні наслідки економічної поведінки учасників, що досягається за рахунок впровадження стандартів соціальної сфери або підприємництва. При цьому наголошено попередження: якщо українська компанія не дотримуватиметься вимог та норм КСВ – співробітництво з нею буде припинено. В означеному переліку вимог проголошено, що українським компаніям потрібно дотримуватись міжнародних стандартів управління з низки питань КСВ: стандарт OHSAS 8000, ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, EMAS, які набувають обов'язкового для виконання статусу у ЄС.

Спільну соціальну політику ЄС спрямовано на вирівнювання умов та обсягів соціального захисту, розвиток професійного навчання та освіти, соціального захисту та охорони здоров'я, включаючи високий рівень безпеки праці.

В докоронавірусний період практично на кожному саміті G-20 наголошувалось про необхідність забезпечення набуття базових навичок та кваліфікації, обмін у кращими практиками, а також використання інноваційних підходів до освіти на базі державної політики працевлаштування та участі приватного сектору. *Головним центром уваги в новому регулюванні обрано забезпечення вирішення соціальних проблем через працевлаштування.*

Список використаних джерел

1. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. №3 (08). 2018. С.94-99

2. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf

3. Модель совершенства Европейского фонда управления качеством. URL: <https://discovered.com.ua/management/model-sovershenstva-evropejskogo-fonda-upravleniya-kachestvom/>

4. Модель стратегічного управління людським ресурсом. URL: <https://discovered.com.ua/management/model-strategicheskogo-upravleniya-chelovecheskimi-resursami/>

5.Ключові компетенції як модель менеджменту. URL:
<https://discovered.com.ua/management/klyuchevye-kompetencii-kak-model-menedzhmenta/>

НАУМЕНКО Є.В.

КАЛЮЖНА Ю.В.

канд. екон. наук, доц.

Запорізький національний університет, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГНУЧКІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Сучасний розвиток бізнес-середовища характеризується стрімкими технологічними змінами, які впливають на всі аспекти діяльності підприємств. В умовах такої динаміки, традиційні системи управління не завжди здатні ефективно реагувати на виклики часу. Однією з відповідей на ці виклики стає інтеграція цифрових технологій у гнучкі системи управління, яка відкриває нові можливості для підвищення ефективності та адаптивності підприємств.

Цифровізація трансформує традиційні підходи до управління, забезпечуючи підприємствам інструменти для швидкого аналізу даних, оптимізації внутрішніх процесів та ефективної взаємодії з клієнтами. Цифрові платформи, штучний інтелект, машинне навчання, інтернет речей – усе це дозволяє створювати системи управління нового покоління, які здатні самостійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Впровадження цифрових технологій в управлінські процеси не тільки забезпечує гнучкість та оперативність у прийнятті рішень, але й відкриває шлях до створення інноваційних бізнес-моделей. Компанії, які ефективно інтегрують цифровізацію в свої гнучкі системи управління, отримують конкурентні переваги, зокрема здатність швидко впроваджувати нові продукти та послуги, оптимізувати витрати та підвищити задоволеність клієнтів.

Застосування цифрових технологій вимагає від підприємств не лише технічних знань, але й готовності до культурних та організаційних змін. Це передбачає перегляд існуючих бізнес-процесів, розробку нових навичок у співробітників та створення відкритої корпоративної культури, орієнтованої на інновації та постійне навчання.

Одним із ключових викликів цифрової трансформації є необхідність інтеграції новітніх технологій в усі сфери діяльності підприємства, від виробництва до маркетингу. Це вимагає не лише фінансових інвестицій, але й змін у корпоративній культурі та підходах до управління. Цифровізація змінює традиційні бізнес-моделі, відкриваючи нові можливості для персоналізації продукції та послуг, оптимізації ланцюжків поставок та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами через омніканальні платформи.

Проте, перехід до цифрового бізнесу також пов'язаний з певними ризиками, зокрема, з питаннями кібербезпеки та захисту даних. Підприємства повинні розробляти комплексні стратегії кібербезпеки, щоб захистити себе від зовнішніх атак та забезпечити конфіденційність даних клієнтів.

Додатково, важливим аспектом є розвиток навичок та компетенцій співробітників у сфері цифрових технологій. Організації повинні

інвестувати у навчання та професійний розвиток своєї команди, щоб вони могли ефективно працювати з новими інструментами та методами.

Враховуючи ці виклики, успішна цифрова трансформація вимагає гolistичного підходу, який поєднує технологічні інновації зі стратегічним плануванням, культурними змінами в організації та акцентом на розвитку людського капіталу. Такий підхід дозволить підприємствам не лише вижити, але й процвітати в новій цифровій економіці.

Дослідження практик впровадження цифрових технологій в управління на підприємствах вказує на необхідність комплексного підходу, який включає стратегічне планування, вибір відповідних технологічних рішень, а також розробку програм навчання та розвитку персоналу. Такий підхід дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до викликів цифрової ери, забезпечуючи їх стійкість і розвиток у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 2016. № 2. С. 51–58.
2. Ковшова І. О., Хитрук І. О. Система інтернет-маркетингових досліджень International Scientific Journal «Internauka». 2020. № 7 (87). URL: <http://www.inter-nauka.com/issues/2020/7/5950>
3. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. № 6. С. 106–107.

4. Малик І. П. Тенденції розвитку інформаційної економіки в Україні. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2013. Вип. 1 (14). С. 25–34.

ДАШКО І.М.

докт. екон. наук, професор,
професор кафедри управління персоналом і маркетингу
Запорізький національний університет, Україна

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Відомо, що на мотивацію працівників (бенефіт) впливають нагальні потреби працівників, які формуються і які базуються на цінностях, освіті, ментальності

звання, кваліфікація, віку, сімейному стані тощо.

Сьогодні російська-українська війна дуже серйозна впливає на роботу персоналу будь-якого підприємства. Особливо це відноситься до нових працівників проекту, які повинні знаходити ресурси для кінцевого результату.

Згідно з дослідженням Perkset, 82 % українських ІТ-проектів пропонують спеціалістам різноманітні бонуси. Бенефіти стали розглядати як спосіб:

- підвищення працездатності фахівців і команди в цілому;
- збільшення лояльності працівників;
- зменшення плинності кадрів.

Оцінивши вплив бенефітів, майже три чверті (72 %) роботодавців у всьому світі планують у 2022 році урізноманітнити пільги для своїх фахівців. В Україні цей показник поки що нижчий: кожна третя компанія (31 %) збиралася переглянути наповнення бонусного пакета.

Серед проблем, які виникають на підприємствах необхідно виділити наступні:

1. Неможливо швидко реагувати на стресові ситуації. Напружений день, тривога за безпеку та інші питання пов'язані з війною не дає робітнику зосередитися для генерації продуктивних нових ідей.

2. Відсутність власних ресурсів. У цей час кожному важко піклуватися про себе, своє здоров'я та тіло.

3. Відсутність підтримки. Людям важливо знати, що їх чують, приймають і визнають. Обов'язково потрібна підтримка колективу.

4. Байдужість. У такому стані люди не можуть працювати навіть при будь-яких гарних умовах праці.

5. Необхідність швидкого та своєчасного отримання інформації.

6. Планування та управління робочим часом. Продуктивність знижується через постійні зміни в запланованому розкладі.

7. Відчуття тиску, особливо, коли клієнт іноземець і йому важко зрозуміти умови роботи колективу виконавців.

**Інструменти підвищення мотивації команд в інноваційних
проектах в умовах війни та криз [2]**

№ п/п	Інструмент мотивації	Опис інструментів
Орієнтація на вплив зовнішніх факторів		
1	Постійна відкрита комунікація. Наради та мітинги.	Комунікація допомагає підтримувати високий рівень довіри до менеджера проєкту та попереджати можливу паніку. Персональні зустрічі з менеджером проєкту. Такий підхід допомагає зрозуміти, що відбувається в команді проєкту, поділитись персональними думками щодо роботи і особистого.
2	Фокус на фізичне та ментальне здоров'я команди	Впровадження практик, які спрямовані на підтримання здорового сну, психологічні консультації. Навчання команди щодо відмови від думскролінгу, вимикати сповіщення на телефонах після певного часу, а волонтерам нагадують про побудову чіткого графіка роботи. Розділення часу на відпочинок, роботу, волонтерство тощо.
3	Регулярне анкетування.	Розсилки опитувальників «чек-ін» за яким менеджер проєкту може відстежити, чи в безпеці працівник команди, чи потрібна допомога.
4	Релокаційний бонуси	Опції авансу та «заморозки» виплат: за бажанням члена команди.
5	Додаткові системи захисту та безпеки.	Розробка рекомендації щодо реакції працівників у різних кризових ситуаціях.
6	Тренінги для розвитку лідерства та робота з цінностями.	Командам знати цілі. Це підтримує енергію, адже зрозуміло, що життя й робота тривають. Коли люди бачать картинку майбутнього, до якої йдуть, відчувають, що керівники в це щиро вірять, – це мотивує та надає сенс.

Орієнтація на вплив внутрішніх факторів		
7	Змістовна робота	<p>Визначте чіткі цілі та завдання, щоб кожен член команди знав, над чим він працює. Дотримуйтеся графіка роботи, уникайте перенормових годин.</p> <p>Організуйте все, що може підвищити продуктивність роботи, забезпечте свою команду інструментами, інструментами, якісною документацією, системами управління завданнями.</p>
8	Здоров'я, безпека та благополуччя	<p>Забезпечте своїй команді комфортне робоче місце, навіть якщо вони працюють вдома. Медичне страхування в наш час є обов'язковим. Ви також можете надати спеціальні пропозиції для сімей своїх співробітників. Це буде чудовим способом підвищити рівень безпеки та сконцентрувати людей на роботі.</p>
9	Довіра до ТОП-менеджменту	<p>Покажіть своїй команді, що вони можуть на вас покластися, поділіться своїм баченням. Залишайтеся відкритими щодо проблем проекту, труднощів, щоб команда могла довіряти вам і вашим рішенням. Допомогайте їм справлятися зі складними завданнями, давайте власні рекомендації.</p>
10	Здатність до зростання	<p>Підкресліть цілі та перспективи вашої компанії. Заохочуйте особистий і професійний ріст. Одним із простих способів є організація заходів «Обмін знаннями», де кожен член команди може виступати на певну тему. Заохочуйте свою команду підвищувати рівень досвіду, організуйте тренінги, курси, семінари та оцінювання знань.</p> <p>Відчуття перспективи через тестування та підвищення зарплати стане найкращим стимулом для навчання. Дайте їм можливість отримати інші навички та змінити сферу знань на підприємстві.</p>

8. Потреба в лідері. Відсутність підтримки з боку керівників демотивує.

Існують рішення (табл. 1), які сприятимуть підвищенню ефективності

роботи на підприємстві та дозволять забезпечити такі умови праці, які зроблять їх роботу результативною та результативною у цей складний час. У майбутньому важливо враховувати зміни у зовнішньому середовищі, щоб зберегти мотивацію персоналу, а керівники, в свою чергу, повинні бути готові до постійних змін та нестабільності і вміти адаптуватися до викликів креативної індустрії й реагувати на потреби персоналу [3; 4].

Отже, керівникам потрібно фокусувати людей на роботі та говорити про плани на майбутнє, які потрібні, навіть якщо доведеться міняти їх щодня. Якщо не виходить, то можна вигадати план на місяць або ж на тиждень і надати його працівникам, а далі дивитися вже по ситуації. Необхідно пам'ятати, що зараз в умовах війни планування є короткостроковим, тому працівники повинні відчувати орієнтири. Також керівникам підприємств необхідно:

- 1) ставити нові цілі у підтримці персоналу;
- 2) робити нові системи заохочення та мотивації для працівників, не дивлячись на те, що раніше вже були якісь цілі;
- 3) використовувати ще більше комунікації, ніж до війни;
- 4) постійно планувати;
- 5) автоматизувати систему заохочення;
- 6) бути проактивними.

Список використаних джерел

1. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2021. Вип. 10. С. 22-29. URL : <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203>

2. Когут І. В. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40.

3. Мігура А. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. 2022. URL: <https://yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv>

4. Муха Р. А. Особливості мотивації роботи в команді. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/16.pdf

МАЛТИЗ В.В.

канд. екон. наук, доцент

КОЛОБЕРДЯНКО І.

аспірант,

Запорізький національний університет, Україна

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ HR-ПРАКТИК НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Впровадження інноваційних європейських HR-практик на українських підприємствах може стати ключовим чинником для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Проте цей процес супроводжується рядом проблем і вимагає уважного аналізу та підготовки. Інноваційність у сфері управління персоналом в сучасних умовах має бути спрямована на підвищення продуктивності та якості праці; підвищення

якості трудового життя; організації постійного розвитку співробітників; розширення повноважень співробітників і згуртованість колективів підприємства. Конкретна частина інновацій у кадровій сфері кожного підприємства є індивідуальною і визначається стратегією, фінансовими можливостями та пріоритетністю обраної кадрової політики.

Необхідність удосконалення управління персоналом на підприємствах і впровадження інноваційних європейських HR-практик зумовлена насамперед вимогами міжнародних стандартів якості, які передбачають використання конкретних вимірюваних та визначених у часі цілей, а також необхідністю прийняття адміністративних рішень на основі цільової та оперативної інформації щодо ефективності кадрових процедур.

У цих випадках розвиток системи управління персоналом підприємств необхідно розглядати як цілеспрямовану діяльність працівників усіх структурних підрозділів, включаючи розробку стратегії кадрової політики та концепції управління персоналом і їх реалізація досягається шляхом приведення цілей, структур, методів і способів управління персоналом у відповідність до вимог нового ринку праці, а також можливістю їх зміни.

Результати досліджень, проведених в даній роботі, показують, що єдиним обґрунтованим підходом в управлінні персоналом є використання нових різних методів і стилів управління для різними працівників як в цілому для колективу так і окремо для кожного працівника, в залежності від ситуації.

Отже, управління інноваційною діяльністю працівників – це цілеспрямована діяльність керівників підприємства та спеціалістів служби управління персоналом щодо забезпечення швидкості та обсягу відновлення працездатності працівників на основі впровадження інноваційної діяльності

працівників на практиці відповідно до поточних і стратегічних цілей підприємства.

В управлінні інноваційною діяльністю передбачається перш за все реструктуризація підприємства, тобто зміна всієї структури підприємства або окремих підрозділів для ефективності економічної діяльності.

Також до управління інноваційною діяльністю можна віднести різні інновації у формах, принципах і методах оплати. Важливе значення надається і реалізації нових ідей для розвитку корпоративної культури підприємства.

Проаналізувавши зарубіжний досвід впровадження інноваційних технологій [1; 2] у систему управління персоналом, можна зробити висновок, що для підвищення ефективності підприємства рекомендується впроваджувати:

1. Рекрутинг, а саме: підбір кваліфікованого персоналу спеціалізованими підприємствами. Одним із видів рекрутингу є лізинг персоналу, яке слід розглядати як технологію управління, яка забезпечує бізнес-процес підприємства необхідними кількісними та якісними трудовими ресурсами з використанням послуг стороннього підприємства. При цьому між компанією-роботодавцем і працівником, з яким укладено трудовий договір, виникають правові відносини.

Одним із видів лізингу, який доцільно застосовувати, є підбір тимчасових працівників, який передбачає участь працівників на короткий термін, а саме: від одного до трьох місяців. Лізинг персоналу дозволяє уникнути проблем, пов'язаних із підбором працівників, оформленням документів працівників, виплатою заробітної плати та податкових відрахувань. Також це дає можливість формувати максимально гнучку кадрову політику шляхом залучення додаткових працівників або

скорочення чисельності в залежності від цілей і стратегії підприємства, однак, приймаючи рішення про впровадження цієї технології в систему управління персоналом, керівництво підприємства має проаналізувати недоліки та врахувати можливе зниження лояльності працівників до підприємства.

2. Кадровий аудит – це повна оцінка трудової діяльності працівників підприємства, яка дає можливість з'ясувати співвідношення між рівнем умінь, знань і навичок, якими володіє працівник для посади, яку він займає, і має на меті зробити аналіз певним чином організаційної структури та кадрових можливостей.

Проведення кадрового аудиту підприємства передбачає аналіз найважливіших показників ефективності роботи працівників і розробку рекомендацій щодо вдосконалення його роботи.

3. Коучинг – це інструмент для професійного та особистісного розвитку працівників підприємства, для розвитку їх навичок і кваліфікації, мобілізації внутрішніх ресурсів і таланту, включаючи творчі та інтелектуальні здібності, самосвідомість, ділові якості і креативність. Коучинг – це інструмент, який дозволяє знаходити найбільш ефективні способи досягнення цілей підприємства та впроваджувати їх в реалізацію.

Коучинг дає менеджеру реальний контроль, який не є ілюзією, а підлеглому дає реальну відповідальність, тому навчання є найефективнішим інструментом підвищення продуктивності працівників. Відмінність коучингу від традиційного менеджменту визначається стилем спілкуванням між працівниками: керівник (коуч) дає «потрібні» запитання та практичний відгук про підлеглих.

Коучингові технології використовується для мотивації працівників, їх оцінки та розвитку, вирішення конфліктних ситуацій та врегулювання

стосунків у колективі і призначена для вирішення наступних завдань.

Отже, впровадження інноваційних європейських HR-практик на українських підприємствах може стати важливим кроком для покращення управління персоналом та зростання конкурентоспроможності бізнесу, проте вимагає уважного аналізу та адаптації з урахуванням турбулентних економічних змін, військового стану тощо.

Список використаних джерел

1.Макаренко С. М. Формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства : дис. ... докт. екон. наук : 08.00.04; Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса, 2021. 455 с.

2.Погорєлова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Вісник НТУ «ХПІ». Серія:Економічні науки. № 15(1291) 2018. С. 101-104.

3. M. Ivanov, S. Ivanov, O. Cherep, N. Terentieva, V. Maltiz, I. Kaliuzhna, V. Lyalyuk. Fuzzy modelling of big data of HR in the conditions of industry 4.0. CEUR Workshop Proceedings. 2020. Vol. 2713. P. 295-314. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2713/paper30.pdf>

ІВАНОВ С.М.

Д.е.н., доцент

Запорізький національний університет , Україна

НАЛАГОДЖЕННЯ ЯКІСНОЇ КРОССКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Актуальність налагодження якісної кросскультурної комунікації на підприємствах України стає надзвичайно важливою в умовах глобалізації та зростаючої міжнародної співпраці. Здатність ефективно спілкуватися з представниками різних культур допомагає розширити ринки збуту, залучити інвестиції та покращити репутацію компанії як надійного партнера. Крім того, правильно налаштована кросскультурна комунікація сприяє створенню сприятливої робочої атмосфери, підвищенню мотивації персоналу та зменшенню конфліктів на робочому місці.

Аналіз процесів взаємовідносин різних культур потребує розгляду поняття «комунікація».

Комунікація – соціально обумовлений процес передачі і сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування по різних каналах за допомогою різних комунікативних засобів (вербальних, невербальних тощо).

Під комунікацією в широкому розумінні мається на увазі і система, у якій здійснюється взаємодія, і процес взаємодії, і способи спілкування, що дозволяють створювати, передавати та приймати різноманітну інформацію.

Основна функція комунікації в суспільстві – соціалізація за допомогою передачі інформації з метою засвоєння культурного досвіду.

Цей процес як результат інформаційного впливу передбачає зміну

самого суб'єкта і його поведінки, але його метою може бути інформування об'єкта. Для передачі інформації можуть бути застосовні різноманітні засоби і форми – вербальні і невербальні, усні і письмові і будь-які інші. Основним результатом комунікації є взаємне розуміння. Це означає, що повідомлення повинні бути сформульовані комунікатором і відправлені відповідним каналом передачі так, щоб реципієнт (одержувач) зміг їх сприйняти і правильно інтерпретувати.

Іншими словами, реципієнт повинен декодувати отримані слова, поведінку і символи, перетворити їх на повідомлення, що має певний сенс і адекватно інтерпретувати їх. Кодування (перетворення значень у слова, міміку, жестикуляцію і символи) і декодування ґрунтується на культурі учасників обміну. У цьому сенсі культура та комунікація нероздільні.

У представників різних культур по-різному йде дешифрування повідомлень.

Природно припустити, що чим більше культурних відмінностей є між учасниками- суб'єктами мультикультурної взаємодії, тим більше труднощів виникає для досягнення мети взаєморозуміння.

Для кроскультурної комунікації необхідна приналежність відправника і одержувача повідомлення до різних культур. Необхідно також усвідомлення учасниками комунікації культурних відмінностей одне одного.

По суті кроскультурна комунікація – це завжди міжперсональна комунікація в спеціальному контексті, коли один учасник виявляє культурну відмінність іншого. Кроскультурну комунікацію слід розглядати як сукупність різноманітних форм відносин між індивідами і групами, що належать до різних культур. Кроскультурна комунікація, на відміну від публічної, міжособистісної, професійної комунікації не є однією зі сфер

комунікації як такої.

Можна говорити про те, що вона є комунікацією по суті, так як у ній у загостреному вигляді проявляються всі істотні, вузлові проблеми комунікації. У результаті кроскультурної комунікації відбувається усвідомлення людиною своєї приналежності до певної групи, що дозволяє їй визначити своє місце в соціокультурному просторі і вільно орієнтуватися в навколишньому світі.

Поступово склалися три методологічних підходи до вивчення кроскультурної комунікації:

функціональний,
пояснювальний
критичний.

Ці підходи ґрунтуються на різних уявленнях про природу людини, людську поведінку і природу людських знань.

Функціональний підхід склався в 1980-і роки і ґрунтується на методах соціології та психології. Відповідно до цього підходу культуру будь-якого народу можна описати за допомогою різних методів. Будь-які зміни в культурі також можуть бути виміряні та описані. Культура визначає поведінку і спілкування людини, і тому вони також піддаються опису і можуть бути передбачені. Основна мета полягає в тому, щоб показати специфіку впливу культури на комунікацію. Порівняння культурних відмінностей взаємодіючих сторін дозволяє передбачити успіх або провал їхньої комунікації.

Результатом функціонального підходу стала теорія комунікаційного пристосування, яка стверджує, що в ситуаціях кроскультурної комунікації люди часто змінюють моделі своєї комунікативної поведінки, пристосовуючись до моделей партнерів по спілкуванню. При цьому зміна

стилю комунікації відбувається швидше під час ненапруженого, спокійного спілкування або у випадках, коли партнери не бачать великої різниці між собою і співрозмовником.

Сутність пояснювального підходу полягає в тому, щоб зрозуміти і описати, але не передбачити поведінку людини. Прихильники пояснювального підходу розглядають культуру як середовище проживання людини, створене через спілкування. Тут використовуються методи антропології та лінгвістики: рольові ігри, спостереження та інші. Основна увага зазвичай акцентується на розумінні комунікаційних моделей всередині окремої культурної групи.

У ході досліджень кроскультурної комунікації, заснованих на пояснювальному підході, був зроблений висновок, що комунікаційні правила тієї чи іншої спільноти людей ґрунтуються на культурних цінностях і уявленнях цієї конкретної групи.

Критичний підхід передбачає, що його прихильники зосереджуються насамперед на історичному контексті комунікації. У своїх дослідженнях вони виходять з того, що в спілкуванні завжди присутні силові відносини. З цієї точки зору культура розглядається як поле боротьби, місце, де численні пояснення та інтерпретації культурних явищ збираються разом і де завжди домінує сила, яка визначає культурні відмінності і характер пояснення.

Метою вивчення кроскультурної комунікації є пояснення людської поведінки, а через неї – зміна життя людей. На переконання прихильників критичного підходу, вивчення і опис домінуючої в культурних ситуаціях сили навчить людей їй протистояти і більш ефективно організовувати своє спілкування з іншими людьми і культурами.

Основним методом критичного підходу є аналіз текстів. Головна відмінність полягає в тому, що цей процес ґрунтується на аналізі та

інтерпретації реальних культурних контактів. Звідси найбільш ефективним методом як вивчення, так і навчання кроскультурної комунікації виявився тренінг, який порівняно з класичними академічними формами організації навчального процесу більшою мірою відповідав специфічним вимогам і труднощам кроскультурного навчання завдяки своїй близькості до практики та інтенсивності. Іншими формами вважаються: біографічна рефлексія, польове спостереження, інтерактивне моделювання, рольові ігри, самооцінка, симуляції.

Розглянемо параметри кроскультурного порівняння.

Першим з них є релігія.

Вона впливає на характер ділових зв'язків, організаційну структуру, на особливості споживання в різних країнах.

Наприклад, згідно з ісламською релігією банківська система безвідсоткова і тому підтримується державою. Лихварство суворо заборонено, вважається найстрашнішим гріхом, так само як і гральний бізнес, лотереї, алкоголь, тютюн, свинина.

Конфуціанство в свою чергу суттєво впливає на китайське суспільство. Це етико-філософське вчення відображає, з одного боку, принцип жорсткої нерівності між людьми, а з іншого – привносить колективізм та сімейні цінності. Особливістю бізнес-стосунків є необхідність «зберігати обличчя», не допускати ганьби або некоректної поведінки. Адже людські стосунки дуже цінуються не тільки в житті, але й у бізнесі.

Протестантська релігія закликає вбачати виконання обов'язку в мирській професії як найвище завдання морального життя людини. Тим самим обов'язки для людини стають її покликанням. Людина керує «...благами, довіреними їй милістю Божою, вона, подібно рабу в біблійній

притчі, зобов'язана звітувати щодо кожного довіреного їй пфеніга...»).

Православ'я в свою чергу пропагує схожу думку. Ділова діяльність розглядається не тільки і не стільки як джерело наживи, а як виконання завдання, свого роду місія, покладена Богом або долею. Щодо багатства, то Бог його дав у користування і зажадає за нього звіту. При цьому не виключається підозріле ставлення до нього, аж до вважання нечесно заробленим.

Наступним параметром кроскультурного порівняння є мова, на якій прийнято розмовляти в країні, а також інші способи вербальної, паравербальної і невербальної комунікації, що використовуються під час встановлення відносин. Як було згадано раніше, певною мірою вона визначає свідомість і напрям мислення суспільства.

Вербальна комунікація здійснюється за допомогою слів і їхніх значень. Представити презентацію іноземному партнеру або провести бізнес-зустріч можливо лише за умов, володіння певними знаннями іншої культури і ретельного опрацювання свого виступу. Виступаючи, на свій погляд, переконливо і інформативно на діловій зустрічі, можна зіткнутися з несподіваною реакцією з боку іноземців.

Справа в тому, що відповідно з цінностями та особливостями іншої ділової культури деякі слова мають не один сенс. Тому необхідно чітко формулювати свої думки, які необхідно донести до співрозмовників, використовуючи загальнозрозумілі вираження. Паравербальна комунікація в свою чергу передбачає гучність висловлювання, значення мовчання і значимість перебивання один одного. Невербальна комунікація (її також називають мовою тіла) – це спілкування без слів.

У своїй книзі «Кроскультурний аналіз поведінки в бізнесі» Річард Р. Гестеланд наводить кілька прикладів паравербальної і невербальної

комунікації, незнання значень яких призвело до негативних результатів. Оповідач вісім років пропрацював у такій експресивній країні, як Італія на посаді менеджера з Південної Європи та Середземноморського регіону. Внаслідок чого він звик до місцевої ділової культури, яка є дуже емоційною.

У тих регіонах люди використовують велику кількість жестів і часто підвищують голос. Через деякий час був організований офіс і в Бангкоку і йому доручили допомогти місцевим менеджерам набрати персонал з тайців, включаючи жінок зі знанням англійської мови. Проблема полягала в тому, що після співбесід, жодна з тайських жінок не захотіла залишитися працювати в компанії. Після консультації з тайським помічником з'ясувалось, що місцеві жінки розмовляють зазвичай дуже тихим голосом, а його експресивна поведінка в тайській культурі свідчить про дуже сильну злість, у той час, як виразна жестикуляція і нестриманість - про можливі психічні розлади. виправивши вищезазначені помилки в комунікації з місцевим населенням, співбесіди стали проходити більш успішно і їм вдалося найняти кваліфікованих працівників обох статей.

У японців, наприклад, є своя ціла «тактика вислуховування». Коли вони сідають за переговори, обов'язково випрямляються, опускають голову, очі в низ, легка посмішка і трохи розхитуються.

Посмішка, наприклад у тайській та японській культурі, що супроводжується плавною зміною теми, може свідчити про не прийняте остаточне рішення або відмову.

А мовчання під час переговорів з делегацією зі Східної Азії може свідчити про однозначну відмову, без можливого перегляду справи.

Так само існує поділ країн на діалогові та монологічні культури. До першої категорії відносяться в основному Західні країни.

Наприклад, Україна. Її культура не виносить пауз. Люди починають

відчувати себе не комфортно і намагаються заповнити їх.

До другої категорії можна віднести Скандинавські країни, Азію, Естонію. Після кожного невеликого монологу в цих культурах потрібна пауза для осмислення, після чого буде продовження розповіді.

Переговори – це процес, у якому одна людина намагається переконати іншу змінити свої ідеали чи поведінку; часто одна людина намагається переконати іншу підписати певний контракт чи прийняти певне рішення.

Переговори – це процес, у якому як мінімум два компаньйони з різними потребами й поглядами пробують досягти взаємної згоди.

Третім параметром кроскультурного порівняння є використання особистого і соціального простору. У різних країнах свої поняття про ділові і інтимні зони. У багатьох країнах прийнятну відстань становить 1-1,2 метра. Скандинави, англосакси і німці, наприклад, переважно сприймають відстань 1,2 метра від себе, для близьких друзів і родичів робиться виняток у вигляді радіусу 0,5 метра. Для Кавказу, Латинської Америки, Арабських країн допустима відстань менше метра. В Азіатських країнах воліють мінімальну тактильність.

Наступним параметром порівняння різних культур є ставлення до природи. Представники різних країн по-різному ставляться до навколишнього середовища. Одні агресивно добувають всі можливі ресурси з надр, вважаючи себе «господарями природи», тим самим травмуючи її. Інші борються за порятунок навіть найменших ділянок родючих країв, вірячи в те, що природа існує не для бездумного споживання, а всього лише підтримки нашого життя.

І останнім параметром кроскультурного порівняння є ставлення до формальностей. Існує дві групи культур. Перша з них – формальні культури. До неї входить більшість країн Європи та Азії, регіон Середземного моря,

Арабський світ і Латинська Америка. Для таких країн характерні суворі ієрархії, які відображають основні відмінності у статусі і владі.

Неформальні культури, є повною протилежністю першої групи. У них більше цінується егалітарна організація, тобто в якій всі рівні, з незначною різницею в статусі і владі. Представники таких країн: Австралія, Данія, США, Канада, Норвегія, Ісландія, Нова Зеландія. Так як формальність бізнес-відносин ґрунтується на побудові ієрархічних відносин, це може стати досить частою проблемою для країн, що належать до різних груп формальності.

Через прямо протилежне уявлення про культурні цінності цим двом групам дуже складно зрозуміти один одного під час переговорів. Ділові партнери, наприклад Азії, Латинської Америки, не зрозуміють, з їхньої точки зору, не шанобливого, панібратського ставлення з боку США, Канади та інших, що належать до неформальної культури країн, і можуть бути цим сильно ображені, тим більше, якщо члени делегації мають високий статус. Члени неформальної культури в свою чергу можуть вважати їх нудними і не цікавими.

Мультинаціональна компанія – це багатонаціональна організація, що має підприємства в різних країнах, причому кожне з них залишається відносно самостійним. На організаційну культуру компанії, що займається міжнародним бізнесом, впливають національні, соціальні, економічні, політичні, юридичні, етичні особливості різних країн.

Соціальні фактори управління організаціями завжди істотно впливають на ефективність їхньої діяльності. Одним з елементів соціальних умов у організаціях може виступати кроскультурне середовище. У контексті глобалізації проблема кроскультурної комунікації стає особливо важливою і актуальною. Розвиток і зростання числа міжнародних комунікацій, тобто

зіткнення різних національних особливостей поведінки, цінностей, традицій, створює багато проблем для учасників міжнародних відносин.

Для того, щоб зрозуміти один одного, інших людей, народи, нації, потрібно насамперед здатність зрозуміти самих себе, набути інтерактивний досвід готовності до діалогу, сформувати навички комунікації, вміння висловлювати свої думки, використовуючи різні засоби мови. Тільки на основі побудови ефективного діалогу між представниками різних культур співрозмовники можуть зрозуміти культурні цінності один одного.

Соціальні фактори характеризують різний рівень розвитку людських ресурсів у тій чи іншій країні. Виробничий персонал, а також менеджери нижчого і частково середнього рівня міжнародних компаній набираються на місцях. Це означає, що на організаційну культуру будуть впливати такі особливості національної робочої сили, як рівень освіти, кваліфікація, професійна структура, демографічні характеристики (стать, вік, мобільність) людських ресурсів у кожній конкретній країні.

Наприклад, для України характерний високий рівень освіти і кваліфікації персоналу поряд з низьким рівнем оплати праці, що є привабливим для діяльності іноземних компаній.

Порядок і правила здійснення операційних дій, прийняті в тих чи інших компаніях, можуть бути пов'язані з впливом таких культурних параметрів, як терпимість до невизначеності, наявність високо – або низькоконтекстних комунікацій, а також зі ставленням до компанії як до інструментальної або соціальної організації. Водночас цей вплив досить важко виявити, оскільки він не очевидний і в ряді випадків може нівелюватися іншими національними особливостями ведення бізнесу.

У компаніях США існують досить формальні системи звітності, велика кількість письмових регламентацій і опису процедур, які

розробляються централізованим порядком. Це може здатися дещо незвичним для країни з низьким рівнем уникнення невизначеності і високим ступенем індивідуалізму. Однак поширення стандартних операційних процедур можна пояснити тим, що в даному культурному середовищі панує інструментальний погляд на компанію і комунікації є низькоконтекстними. У сукупності з практикою прийому на роботу за контрактами і великим історичним впливом наукової школи управління, вплив цих факторів призводить до прагнення керівників досягти високої чіткості необхідних до виконання операцій. Посадові інструкції часто створюються в письмовій формі, операції детально описані з урахуванням того, щоб кожен новий працівник чітко знав, чого від нього очікують. Вважається, що саме універсальність та стандартизація процедур дозволяє індивідам швидко просуватися по кар'єрних сходах і легко змінювати місце своєї роботи.

Більшість з 30 обстежених компаній Великобританії мали деталізовані посадові інструкції, в той час як серед 30 німецьких фірм, що потрапили у вибірку, чіткі посадові інструкції мала лише одна. На перший погляд, це суперечить впливу такого культурного параметра, як уникання невизначеності: у Німеччині існує високий ступінь уникнення невизначеності, у Великобританії – низький. Однак, оскільки в німецьких фірмах більш всього цінуються менеджери-фахівці, а не дженералісти, вважається, що вони добре знають, як виконувати операції і немає необхідності деталізувати посадові інструкції.

Оскільки британські менеджери часто бувають дженералістами, вони з більшою легкістю змінюють роботу. У дослідженні зазначалося, що в обстежених фірмах Великобританії поміняли роботу протягом чотирьох років 25 з 30 менеджерів, в той час як в німецьких фірмах – лише 10 з 30. Оскільки німецькі менеджери довше перебувають на одній роботі, посадові

інструкції ними добре засвоєні. Детальні формалізовані посадові інструкції в англійських фірмах служать основою передачі відомостей про загальні правила компанії новим співробітникам.

Дослідники, які вивчають поведінку людей у різних національних культурах, запропонували близько 30 параметрів, що дозволяють виявити культурні відмінності і культурну схожість. Деякі з них послужили основою при розробці моделей вивчення культурних цінностей, що впливають на організаційну культуру компаній у різних країнах.

Налагодження якісної кроскультурної комунікації на підприємствах України є ключовим фактором для успішної діяльності в умовах глобалізації та міжнародної співпраці. Високий рівень комунікації допомагає розширити ринки збуту, привернути інвестиції та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Крім того, ефективна кроскультурна комунікація сприяє покращенню робочого середовища, збільшенню мотивації персоналу та зниженню ризику конфліктів. Інвестування у розвиток навичок кроскультурної комунікації може стати стратегічним кроком для підприємств, сприяючи їхньому стабільному розвитку та успішному виходу на міжнародний ринок.

Список використаних джерел

1. Баланюк Ю. Європейський та український досвід збереження культурної спадщини. *Освіта регіону*. 2014. № 4 (37). С. 34-38. URL: https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/Osvita_regiunu/osvita_regioniv_4_37_2014.pdf#page=34
2. Погорелова І. С. Культурна спадщина як складова культурної

політики Європейського Союзу. *Туристичний бізнес: сучасні тренди та стратегії розвитку*: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (16 березня 2018 р.). К.: КНЕУ, 2018. С. 152-157. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/kreit/2018/confturbiznes18.pdf#page=153

НАЗІНА А.

студентка 4 курсу

Запорізький національний університет, Україна

ВПЛИВ ЗАКОРДОННИХ ТЕНДЕНЦІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ HR- ПРАКТИК

HR-менеджмент — одна з важливих галузей знань і практичної діяльності, спрямована на залучення в колектив підприємства висококваліфікованих співробітників, здатних виконувати делеговані їм обов'язки задля збільшення прибутку, розвивати себе та свою компанію.

Війна в Україні з 2014 року, COVID-19, повномасштабне вторгнення – зовнішні фактори, що вкрай негативно вплинули на побудову HR процесів в країні. Поточні проблеми експертів напрямку управління людьми згідно з опитуванням від компанії Gradus Research (листопад 2023, 77 респондентів) представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

Найбільші проблеми у сфері управління талантами

Частка, %	Назва проблеми
68%	Втома, вигорання, емоційно-психологічні проблеми
62%	Складність пошуку спеціалістів за певними напрямками
60%	Дефіцит персоналу на ринку
30%	Недостатня вмотивованість персоналу для ефективного виконання роботи, низька залученість та лояльність
29%	Невідповідність навичок персоналу потребам компанії
21%	Питання, пов'язані з закінченням війни та поверненням (реінтеграцією) учасників бойових дій, мешканців тимчасово окупованих територій тощо
16%	Висока плинність або нетривалий період роботи в компанії
14%	Недостатній досвід для ефективної роботи

Джерело: розроблено авторами за даними [1]

Задля покращення ситуації провідні вітчизняні компанії розглядають втілення європейських методів управління персоналом, що несе за собою проблеми різного характеру (рис. 1) та при цьому дає поштовх розвитку та новим перспективам (рис. 2).



Рис.1. Проблеми впровадження європейських методів управління персоналом в Україні

Джерело: розроблено авторами за даними [2]

Розглянемо вказані проблеми детальніше:

1. Культурні відмінності. HR-практики можуть не завжди бути інтегровані відповідно до особливостей нашої національної корпоративної культури та менталітету українців. До прикладу, методи керування, матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу можуть мати відмінності;

2. Законодавчі обмеження. В Україні існує своя напрацьована роками законодавча база щодо працевлаштування та `HR, яка може відрізнятись від зарубіжної. Це може перешкоджати впровадженню унормованих закордонних практик;

3. Економічні обмеження. Переймання сучасного досвіду кращих європейських фахівців може призвести до суттєвих втрат. Кошти на це переважно не мають представники мікро- і малого українського бізнесу;

4. Недостатня кваліфікація кадрів. Для продуктивних підготовки, пошуку, перевірки, відбору, найму та адаптації кадрів варто підвищити кваліфікацію вже наявних менеджерів з управління персоналу та керівників робочих напрямків, що може бути недоступним наразі [2].

5.

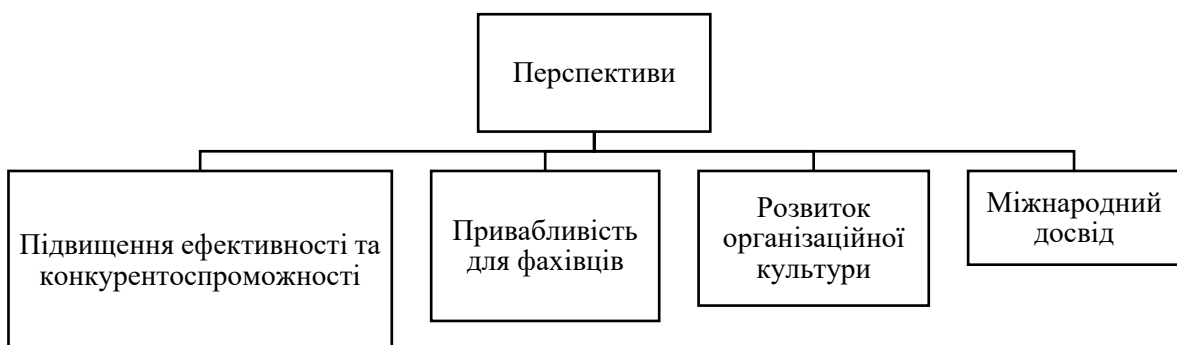


Рис.2. Перспективи впровадження європейських методів управління персоналом в Україні

Джерело: розроблено авторами за даними [2]

Дослідимо більше особливості перерахованих перспектив:

1. Підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Такий розвиток дозволить вітчизняним компаніям зайняти одну з провідних ролей на міжнародному ринку;

2. Привабливість для фахівців. Застосування прогресивних HR-практик сприяє підвищенню рівня лояльності висококваліфікованих знавців своєї справи, які захочуть доєднатися саме до таких провідних українських підприємств;

3. Розвиток організаційної культури. Втілення HR-методик Європи спонукає до створення інноваційної корпоративної культури;

4. Міжнародний досвід. Вдале впровадження європейських HR-практик сприяє співпраці з європейськими партнерами та допоможе відкривати нові інвестиційні можливості [2].

Можна відзначити, що незважаючи на те, що в Європі запроваджені схожі підходи до управління персоналом, ключові особливості все ж відрізняються. Наприклад, у Німеччині багато часу приділяється на підготовку співробітників: стажування, семінари та навчання, посадові інструкції.

Активно діють виробничі ради. У Франції ж панує досить потужне конкурування досвідчених фахівців, тому вимоги та перелік обов'язків є масштабнішими. Кар'єрний розвиток у цій країні передбачений лише за умови постійного підвищення власних компетенцій. Великобританія відзначається своїм баченням: інвестування в людський ресурс, індивідуальні плани розвитку для усіх співробітників, спеціальні заходи [2].

Багато зусиль приділяється глибоким змінам конкретно у роботі держслужби України. Мова йде про «Реформу управління персоналом та організаційний розвиток для інституцій в сфері управління державними фінансами» в рамках програми від ЄС EU4PFM. В реформі наголошується на важливість мотивації працівників та оновленні їхніх потреб та очікувань. Європейські фахівці розробили концептуальну схему нефінансових стимулів: пов'язані з роботою, соціальні та матеріальні [3].

Також було розпочато пілотний проект запровадження моделі компетенцій на досвіді Литовської митної адміністрації та рекомендацій Всесвітньої митної організації. Для 22 посад виокремлено список потрібних митних компетенцій та їх рівнів, якими повинен володіти кандидат на зайняття вакантної посади. Такі зміни однозначно ведуть до зростання ефективності моніторингу і оцінки персоналу митних органів, процесів добору та професійного розвитку [4].

А ось українські комерційні компанії застосовують прогресивні технології задля бізнес-зустрічей та зідзвонів – метавсесвіт (ідея українського стартапу Party.Space). Можливістю змогли скористатися команда ІТ-компанії OBRIO (щоквартальний новорічний мітинг в естетиці всесвіту «Гаррі Поттера»), команда R&D оператора Kyivstar (ретроспективні мітинги після спринтів), організація Women’s Initiative разом із Інститутом бізнес-інновацій Берклі (майстер-клас з лідерства). Метавсесвіт варто розглядати і для онбордингу, робочих і неформальних зустрічей з максимальною залученістю. Гейміфікація платформи покращує психоемоційний стан співробітників, дозволяє переключитися та опинитися в новому місці, не ризикуючи безпекою [5].

Таким чином, європейські HR-фахівці дійсно мають багато досвіду в створенні та запровадженні дієвих HR-інструментів. Нагальним питанням залишається поглиблення комунікації з провідними європейськими спеціалістами для України та обмін досвідом не лише в сфері держслужби, а й інших пріоритетних галузях.

Слід розуміти, що професіонали України, враховуючи проблеми впровадження європейських HR-практик та відсутність сталості під час повномасштабного вторгнення, мають затверджувати спільно вектори

розвитку та налагоджувати системну роботу в управлінні людськими ресурсами зі своїм баченням майбутнього.

Список використаних джерел

1. HR-дослідження в Україні: досвід, бар'єри та складнощі в people management. Офіційний сайт Gradus Research Company. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/hr-research-in-ukraine-experience-barriers-and-difficulties-in-people-management/>

2. Дейнека О.Г., Л.О. Позднякова, І.В. Паламарчук та ін. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2019, 226 с.

3. Реформа управління персоналом та організаційний розвиток для інституцій в сфері управління державними фінансами. Дайджест EU4PFM – 2020/2021. URL: https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/EU4PFM_HR_e-brochure.pdf

4. Держмитслужба спільно з EU4PFM продовжує впроваджувати європейські підходи в напрямку HR. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <https://customs.gov.ua/en/news/novini-20/post/derzhmitsluzhba-spilno-z-eu4pfm-prodovzhuie-vprovadzhuвати-ievropeiski-pidkhodi-v-napriamku-hr-1257>

5. Ліки від «Zoom-втоми». Українські компанії переносять у метавсесвіт зустрічі та стратсесії. Як віртуальний світ допомагає будувати бізнес. Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/innovations/liki-vid-zoom-vtomi-ukrainski-kompanii-perenosyat-u-metavsesvit-zustrichi-ta-stratsesii-yak-virtualniy-svit-dopomagaє-buduvati-biznes-10032023-12249>

НАПРЯМКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Своєчасне та ефективне прийняття управлінських рішень у сучасних компаніях залежить від ступеня діджиталізації бізнес-процесів. До основних переваг впровадження цифрових систем управління відносять такі: оптимізація виробничих процесів, економія часу та матеріальних ресурсів, прискорення передачі інформації, обробка великих обсягів даних й автоматизація документообігу. Однак цифровізація бізнес-процесів на українських підприємствах стримується такими проблемами, як брак фінансових ресурсів на закупівлю програмного забезпечення та перепідготовку персоналу, відсутність відповідної нормативно-правової бази в країні й брак кваліфікованих спеціалістів на ринку праці.

Використання штучного інтелекту на українських підприємствах набуває все більшого поширення. Українська концепція розвитку штучного інтелекту визначає такий цифровий інструмент як "систему наукових методів дослідження та алгоритмів обробки інформації, отриманої в процесі роботи або створеної самостійно для виконання складних завдань, створення та використання унікальних баз знань, моделей прийняття рішень, алгоритмів обробки інформації".

Україна має членство в Спеціальному комітеті Ради Європи зі штучного інтелекту, а в жовтні 2019 року включена до рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) щодо

штучного інтелекту. Вкладення в сферу штучного інтелекту стають дедалі більш популярними. За даними компанії Statista, ринок ШІ в Україні продовжить стабільно зростати (рис. 1). За оцінками аналітиків, український ринок ШІ збільшиться в чотири рази - з 422,5 млн доларів США у 2023 році до 1 544,6 млн доларів США у 2030 році.

Сьогодні технології штучного інтелекту використовуються в різних галузях економіки та суспільного життя. Завдяки їм виробництво стає більш ефективним, товари та послуги - кращими, а витрати - нижчими. ШІ покликаний сприяти трансформації економік, ринків праці, державних інститутів і суспільства в цілому [3].

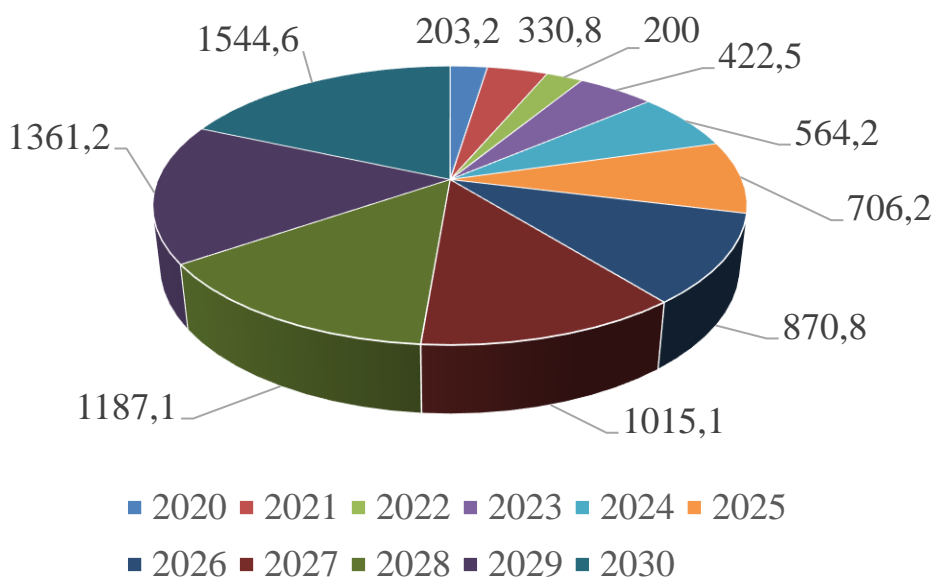


Рис. 1 – Ринок штучного інтелекту в Україні, млн доларів США [2].

Топ-менеджери занепокоєні тим, що швидкий розвиток штучного інтелекту випереджає законодавство та правила, що може призвести до проблем з кібербезпекою та дезінформацією.

Опитування підкреслило нагальну потребу в чітких стандартах та правилах використання штучного інтелекту, щоб компанії могли

відповідально впроваджувати цю технологію.

Однак процес впровадження цифрових технологій у бізнес в Україні все ще відстає. Серед бар'єрів на шляху цифрової трансформації науковці виявили високі фінансові витрати на придбання програмного забезпечення та перекваліфікацію персоналу, опір керівництва компаній до необхідності набуття нових цифрових навичок, загострення питань безпеки, а також брак кваліфікованих фахівців на ринку праці [3]. Тому перспективними напрямками прискорення цифровізації бізнес-процесів в Україні виступають такі:

- удосконалення нормативно-правової бази у сфері цифрових технологій;
- використання іноземних інвестицій як каталізатора цифрової трансформації економіки;
- запровадження державних стимулів, зокрема сприятливих податкових механізмів, для цифровізації економіки та бізнес-сектору;
- запуск різноманітних національних проектів цифровізації на основі моделі державно-приватного партнерства;
- вирішення проблеми цифрової неграмотності та дефіциту кваліфікованих кадрів у секторі цифрових технологій.

За даними Forbes в країні розроблено проект плану відбудови України на 2022-2025 рр. (рис. 2).

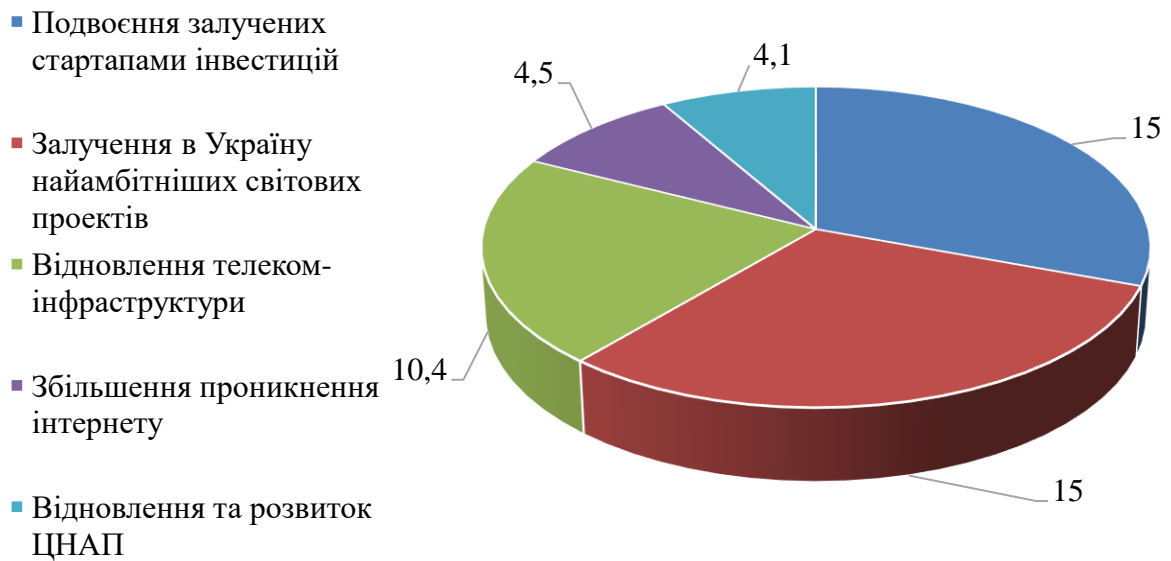


Рис. 2 – Пріоритетні напрямки цифрового оновлення з найбільшим бюджетом на 2022-2025 роки (у мільярдах гривень) [1].

Розвиток цифрової економіки - 34,7 млрд грн. На цей сектор припадає половина коштів, виділених на проекти цифровізації. Головна мета - збільшити частку ІТ-послуг у ВВП країни з 2,7% у 2021 році до 10% у 2025 році. Цього досягнуть за рахунок інвестицій у стартапи, навчальних програм та залучення іноземних компаній і експертів; за три роки кількість резидентів Dia.City має зрости до 2 000 (зараз їх 271), а кількість стартапів, зареєстрованих в Україні, - до 4 000.

Найдорожчі проекти у 2023-2025 роках урядовці планують витратити 5 млрд грн на рік, щоб подвоїти інвестиції, залучені стартапами від венчурних фондів. Стартап вважається успішним, якщо щонайменше 10 стартапів залучили кошти. Це фінансування буде надходити як із західної допомоги, так і з бюджету.

15 мільярдів гривень буде витрачено на "полігон для випробування світових ідей"; аналогічно, 5 мільярдів гривень буде витрачено в період з 2023 по 2025 рік для залучення в Україну "найамбітніших світових проектів", які будуть підтримуватися державою. Кошти надаватимуться виключно західними донорами з метою "створення умов для реалізації щонайменше одного проекту".

100 мільйонів євро для венчурного фонду DISC Capital. Цей фонд інвестуватиме кошти, надані західними донорами, у 1 500 стартапів на різних стадіях у період з 2023 по 2028 рік.

Цифрова інфраструктура - 17,8 млрд грн. Основна мета - відновлення зруйнованої телекомунікаційної інфраструктури та збільшення проникнення інтернету. Так, до 2025 року 95% населення матимуть доступ до мобільного інтернету зі швидкістю не менше 2 Мбіт/с.

Найдорожчі проекти. 10,4 млрд грн на державні гарантії для відновлення телекомунікаційних мереж; 5,4 млрд грн та 5 млрд грн з державного бюджету та фонду реконструкції відповідно на відновлення зруйнованої телекомунікаційної інфраструктури у 2022-2023 роках. 4,5 млрд грн буде виділено на національну програму забезпечення покриття мобільним інтернетом 70% залізничних маршрутів та 95% населення до 2025 року. Ця програма фінансуватиметься за рахунок державно-приватного партнерства та допомоги західних донорів.

Розвиток мережі ЦНАПів. 8,3 млрд грн буде інвестовано у відновлення та розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг, відомих у цьому документі як центри "Дія". План також включає оновлення програмного забезпечення, систему моніторингу оцінки якості та незалежну веб-платформу.

Найдорожчі проекти. 4,1 млрд грн на реконструкцію зруйнованих

центрів та відкриття нових буде профінансовано з державного бюджету, приватного сектору та західних донорів у 2023-2025 роках. 4,1 млрд грн - це субвенція від держави місцевим бюджетам на розвиток ЦНАП.

Національні джерела інформації в хмарі - 5,49 млрд грн. Стратегія розвитку хмарної інфраструктури запланована до 2023 року. До 2025 року передбачається перевести в хмару 30% національних інформаційних ресурсів. Питання кібербезпеки також будуть обговорюватися в цьому розділі.

Найдорожчі проекти. 1,75 мільярда доларів США на створення мережі з щонайменше семи центрів управління кібербезпекою до 2025 року. Ці центри відповідатимуть за моніторинг та реагування на кіберзагрози в енергетиці, транспорті, медіа та інших секторах. Передбачається, що ці центри будуть фінансуватися виключно європейськими та американськими партнерами.

Удосконалення публічних електронних документів - 2,33 млрд грн. Метою цього проекту є впорядкування даних у Державному електронному реєстрі та створення публічного електронного реєстру.

Найдорожчий проект. 1,92 млрд грн буде витрачено на підготовку та проведення до 2025 року пілотного Всеукраїнського перепису населення "з використанням національних електронних інформаційних ресурсів".

Інші сфери. На чотири інші сфери припадає 2% від загального бюджету цифровізації, або 1,3 млрд грн. Зокрема, передбачається фінансування використання штучного інтелекту для надання державних послуг та створення електронного архіву.

Список використаних джерел

1. План «Диджиталізація». На цифровий розвиток України до 2025 року хочуть витратити 69 млрд грн. URL: <https://forbes.ua/innovations/plan-didzhitalizatsiya-na-vidnovlennya-ta-tsifroviy-rozvitok-do-2025-roku-khochut-zaluchiti-i-vitratiti-692-mlrd-grn-kudi-pidut-groshi-05072022-7000>
2. Artificial Intelligence – Ukraine.Statista Market Insights. 2023. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/artificial-intelligence/ukraine#market-size>
3. Юрченко, О.А. (2024). Цифровізація бізнес-процесів на підприємствах: переваги та перспективні напрями прискорення. Цифрова економіка та економічна безпека, (1 (10)), 141-145.

ВОРОНКОВА В.Г.

д.ф.н., проф.

Інженерний навчально-науковий інститут

ім.Ю.М.Потебнів ЗНУ, Україна

ЧЕРЕП А.В.

д.е.н., проф.

Запорізький національний університет, Україна

ЧЕРЕП О.Г.

Докт. екон. наук, професор,

Запорізький національний університет, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ АНТИДИСКРИМІНАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ

Європейський досвід у боротьбі з дискримінацією у сфері зайнятості

є досить широким і різноманітним, і включає в себе як законодавчі заходи, так і ініціативи цивільного суспільства та бізнесу. Багато країн Європи мають закони, які забороняють дискримінацію на роботі за такими ознаками, як раса, колір шкіри, стать, вік, інвалідність, сексуальна орієнтація та інші, які передбачають санкції для роботодавців, які порушують права працівників. Багато компаній в Європі активно працюють над створенням культури рівних можливостей та інклюзивного середовища на робочому місці. Це може включати різноманітні тренінги, програми менторства та політики по рівній оплаті праці. Країни Європи впроваджують політики, спрямовані на забезпечення рівних можливостей на робочому місці. Це може включати в себе рекламні кампанії, тренінги зі свідомості та рівних можливостей, а також заохочення різноманітності у кадровому складі. Швеція активно працює над забезпеченням рівних можливостей на робочому місці через політики гендерної рівності та заохочення міжкультурного розуміння. Шведське законодавство забороняє дискримінацію на робочому місці за будь-якої ознаки, включаючи стать, етнічне походження, релігію тощо.

Деякі країни зобов'язують роботодавців збирати та надавати дані про склад свого персоналу за різними категоріями, щоб виявити можливі випадки дискримінації та розробити стратегії для її запобігання. У Нідерландах акцент зроблено на впровадженні рівних можливостей для людей з інвалідністю та різних етнічних груп. Закони про рівні можливості в Нідерландах передбачають, що роботодавці повинні активно дивитися на можливості працівників з інвалідністю та запобігати їхньому виключенню.

У багатьох країнах Європи існують механізми для захисту прав працівників через судову систему. У багатьох країнах Європи існують спеціальні агентства або органи, що відповідають за контроль за

дотриманням антидискримінаційного законодавства на робочому місці. Вони проводять розслідування скарг, надають консультації та підтримку потерпілим від дискримінації. Якщо працівник вважає, що його права були порушені через дискримінацію, він може звернутися до суду. Німеччина визначає дискримінацію на робочому місці як серйозне правопорушення, і вона зосереджується на заохоченні різноманітності та недопущенні дискримінації на основі етнічного походження, статі, віку тощо. Закони проти дискримінації в Німеччині передбачають штрафи для роботодавців, які порушують права працівників через дискримінацію. Уряд та неприбуткові організації активно займаються інформаційними кампаніями та освітою щодо прав та обов'язків на робочому місці, а також щодо шкідливих наслідків дискримінації.

Деякі країни здійснюють програми з підвищення свідомості та освіти щодо проблеми дискримінації у сфері зайнятості. Це може включати тренінги для роботодавців, кампанії в ЗМІ та розробку матеріалів для шкіл. Ці заходи, які поєднують в собі законодавчі, соціальні та освітні підходи, спрямовані на створення більш справедливого та рівного суспільства в Європі. Ці країни використовують різні підходи до протидії дискримінації у сфері зайнятості, але всі вони мають спільну мету створення більш справедливого та рівного робочого середовища. Зважаючи на досвід та практики Європейського Союзу та інших країн у боротьбі з дискримінацією у сфері зайнятості, існують кілька концепцій, теорій та моделей, які використовуються для розуміння та розв'язання цього питання. Модель рівних можливостей на робочому місці підкреслює необхідність створення умов, де всі працівники мають рівні можливості для працевлаштування та кар'єрного зростання, незалежно від їхньої раси, статі, віку, інвалідності чи інших характеристик. Теорія соціальної конструкції стверджує, що

дискримінація ґрунтується на соціальних конструкціях та стереотипах, які формуються в суспільстві. Модель культури організації визначає важливість створення культури організації, де дотримуються принципи рівності та інклюзії. Це включає в себе розвиток політик, процедур та практик, спрямованих на підтримку різноманітності та запобігання дискримінації. Модель економічних вигод аргументує, що інвестиції в рівність та інклюзію на робочому місці призводять до покращення робочого середовища, збільшення продуктивності та зменшення витрат, пов'язаних з відходами робочої сили. Європейський парламент закликав Раду ЄС прийняти нову всеосяжну антидискримінаційну директиву, яка розширить правовий захист на рівні ЄС від дискримінації на всіх рівнях, у тому числі за ознакою статі, раси чи етнічного походження, релігії чи переконань, інвалідності, віку, та сексуальна орієнтація. Попередні зусилля Ради були заблоковані деякими державами-членами. Європейська директива необхідна для усунення нинішнього фрагментованого європейського підходу до антидискримінаційної політики, за якого деякі форми дискримінації, такі як вік, охоплюються лише питаннями працевлаштування [1]. Боротьба з дискримінацією на робочому місці сприяє збереженню соціальної стабільності та створює сприятливі умови для економічного розвитку. Рівні можливості та інклюзивне середовище праці дозволяють залучати талановиті кадри та зберігати досвідчених співробітників, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. У сучасному світі, де диверсифікація суспільства та глобалізація економіки стають все більшими трендами, розуміння та застосування цих концепцій дозволяє компаніям не лише виживати, але й процвітати в умовах постійної зміни та конкуренції.

Список використаних джерел

1. Rapport mondial 2024: Union européenne <https://www.hrw.org/fr/world-report/2024/country-chapters/european-union> (Дата звернення - 19 травня 2024 року)

Наукове видання

**Збірник матеріалів міжнародної
науково-практичної інтернет-конференції
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ**

9 березня 2024 року

в межах реалізації проєкту Програми Європейського Союзу Еразмус+
напряму Жан Моне 101048168 — HumEU — ERASMUS-JMO-2021-HEI-
TCH-RSCH «European Humanistic Vision in Human Resource Management» /
«Європейська гуманістична візія в управлінні людськими ресурсами»

Матеріали конференції подані в авторській редакції мовою оригіналу.

Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.
Редакційна колегія може не поділяти думок авторів.

Технічні редактори:
С. М. Іванов, Ю.В. Калюжна

Редактори:
А. В. Череп, В. Г. Воронкова, Ю. В. Калюжна,
О. Г. Череп, С. М. Іванов

Підп. до друку 02.04.2024. Формат 60x90/16.
Папір офсетний. Друк цифровий.
Тираж: 300 прим.
Запорізький національний університет 69600,
Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66

Сторінки проєкту в соціальних мережах:
Facebook: www.facebook.com/groups/humeu
Instagram: <https://www.instagram.com/humeu.project>

“Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.”

**Materials of the International Scientific and Practical Internet
Conference**

**THE EUROPEAN EXPERIENCE OF PERSONNEL
MANAGEMENT AND PROSPECTS OF ITS
IMPLEMENTATION IN UKRAINE**

March 9, 2024

Zaporizhzhia, 2024