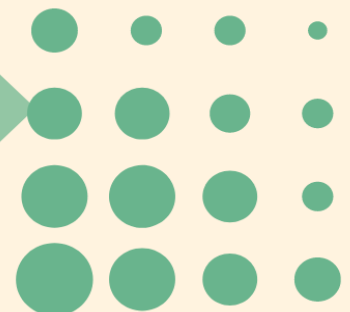
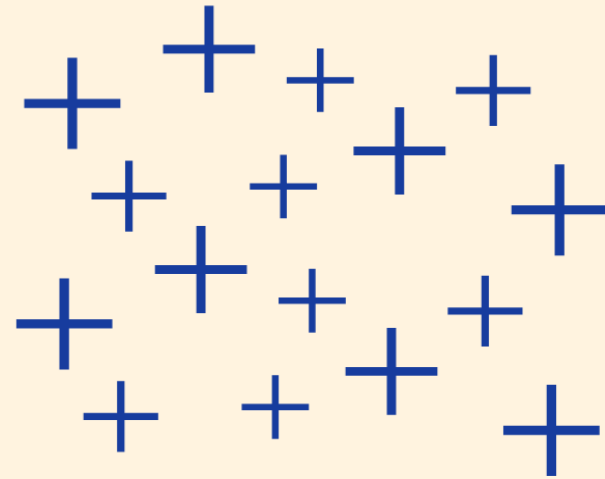




МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ

# ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПРОТИДІЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ

19 КВІТНЯ 2024 РОКУ





Jean Monnet  
Programme



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 ПРОТИДІЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ**

**19 квітня 2024 року, м. Запоріжжя**

в межах реалізації проекту Програми Європейського Союзу Еразмус+ напрямку 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 331.5:316.647.82(477:4)(062)  
Є245

JEL: J71, J81, J81, O15, F66

Європейський досвід протидії дискримінації у сфері зайнятості: 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. 220 с.

У збірнику надруковані матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Європейський досвід протидії дискримінації у сфері зайнятості», яка проходила 19 квітня 2024 року в Запорізькому національному університеті.

Рекомендовано до друку Вченою радою економічного факультету  
Запорізького національного університету  
(протокол № 15 від 16 травня 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

**Арабаджієв 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

**Біктеубасєва 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

**Макшишко 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)

**Табачников 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 Державного університету «Житомирська політехніка»

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

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

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

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1

**ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ ДИСКРИМІНАЦІЇ У СФЕРІ  
ЗАЙНЯТОСТІ НА ОСНОВІ ДОСВІДУ КОМПАНІЙ ЄС .....13**

**ВАСИЛЬЧУК ГЕНАДІЙ, КІБЕ ЛЕВ**

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА  
ЗАСАДАХ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....13

**БАТРАКОВА ТЕТЯНА, КОЛІСНИК АНАСТАСІЯ**

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРОТИДІЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ ЗА  
СТАТЕВОЮ ОЗНАКОЮ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ ТА  
ВПРОВАДЖЕННЯ ЇХ В УКРАЇНІ .....18

**ВОРОНКОВА ВАЛЕНТИНА, ЧЕРЕП АЛЛА, ЧЕРЕП**

**ОЛЕКСАНДР**

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ АНТИДИСКРИМІНАЦІЙНОЇ  
ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ .....25

**ПЕРЕРВА ПЕТРО, САВЕНКО ДМИТРО,**

**БІЛОСТОЦЬКА АНАСТАСІЯ**

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЗАСАДАХ  
ЄВРОПЕЙСЬКОГО АНТИДИСКРИМІНАЦІЙНОГО  
ЗАКОНОДАВСТВА .....30

**ПОЛІЩУК ПАВЛО, БАЛАБКА ЕГОР**

МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ОСВІТНІ ІНІЦІАТИВИ ДЛЯ  
ПОДОЛАННЯ ПРОБЛЕМИ І ПІДТРИМКИ ГЕНДЕРНОЇ  
РІВНОСТІ У РЕКЛАМІ .....34

**ТАБАЧНИКОВ СТАНІСЛАВ, ТОБОЛКІН ВІТАЛІЙ,**

**ВЛАСЮК ЄГОР**

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА  
ЗАСАДАХ ТОЛЕРАНТНОСТІ .....38



**ТКАЧЕНКО СЕРГІЙ**

ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ ДИСКРИМІНАЦІЇ У СФЕРІ  
ЗАЙНЯТОСТІ НА ОСНОВІ ДОСВІДУ КОМПАНІЙ ЄС .....42

**ЦУКАНОВА ДАР'Я, ВЕНГЕРСЬКА НАТАЛЯ**

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ ТА ЄС .....48

**ЧЕРЕП АЛЛА, ЛОСЄВА ЕЛЯ**

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО  
ВТРУЧАННЯ НА КОРИСТЬ ПЕВНОЇ ЧАСТИНИ НАСЕЛЕННЯ 51  
**МОСТЕНСЬКА ТЕТЯНА ЛЕОНІДІВНА, АНОШИНА СОФІЯ**  
ГОЛОВНІ НАПРЯМКИ ЗАПОБІГАННЯ І ПРОТИДІЇ  
ДИСКРИМІНАЦІЇ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ .....55

**СЕКЦІЯ 2**

**ДОСВІД ЄВРОПИ У ЗАХИСТІ ВІД МНОЖИННОЇ  
ДИСКРИМІНАЦІЇ .....65**

**АНДРЮКАЙТЕНЕ РЕГІНА, ВОРОНКОВА ВАЛЕНТИНА,  
НІКІТЕНКО ВІТАЛІНА**

ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ДИСКРИМІНАЦІЇ У СФЕРІ  
ЗАЙНЯТОСТІ ТА МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ  
ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ У ВІТЧИЗНЯНУ ПРАКТИКУ (НА  
ОСНОВІ ДОСВІДУ КОМПАНІЙ ЛИТВИ) .....65

**ЖИЖОМА ЯНА, ІВАНОВ СЕРГІЙ**

ЛІДЕРСТВО В КОЛЕКТИВІ: КЛЮЧОВИЙ АСПЕКТ РЕАЛІЗАЦІЇ  
СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ  
СОЮЗІ .....70

**КАЛЮЖНА ЮЛІЯ**

ЕТИЧНА ОСВІТА ЯК ПРЕВЕНТИВНА  
АНТИДИСКРИМІНАЦІЙНА ПРАКТИКА .....74

**КАЛЮЖНА ЮЛІЯ, ЧЕРЕП АЛЛА,**

<b>ВОРОНКОВА ВАЛЕНТИНА</b>	
ДОСВІД ЄВРОПИ У ЗАХИСТІ ВІД МНОЖИННОЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ РОБОТИ РІЧАРДА ФЛОРІДИ «НОМО CREATIVUS»).....	85
<b>КИВЛЮК ОЛЬГА, ВОРОНКОВА ВАЛЕНТИНА, НІКІТЕНКО ВІТАЛІНА</b>	
ЄВРОПЕЙСЬКІ ПЕРЕДОВІ ПРАКТИКИ В БОРОТЬБІ З ДИСКРИМІНАЦІЄЮ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ: АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЙ ТА МОДЕЛЕЙ.....	93
<b>МАЛТИЗ ВІКТОРІЯ, БОЛИЧЕВ МАКСИМ</b>	
УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ З МЕТОЮ СТАНОВЛЕННЯ АНТИДИСКРИМІНАЦІЙНИХ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	98
<b>МАЛТИЗ ВІКТОРІЯ, КОЛОБЕРДЯНКО ІВАН</b>	
ДОСВІД ЄС У ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	107
<b>МОСТЕНСЬКА ТЕТЯНА, ДІДИК ПОЛІНА</b>	
МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ ГРОМАДЯН НА СВОБОДУ РЕЛІГІЇ .....	111
<b>НАУМЕНКО ЄВГЕН, КАЛЮЖНА ЮЛІЯ</b>	
АНАЛІЗ ВПЛИВУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ГНУЧКИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ В МАРКЕТИНГУ .....	114
<b>ОЛЕЙНІКОВА ЛЮДМИЛА, ЛАВРЕНЕНКО ДАР'Я</b>	
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПРОТИДІЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ ЗА ГЕНДЕРНИМ ФАКТОРОМ .....	118
<b>СЛОБОДЯНИК ІРИНА, ДИЧЕК АНАСТАСІЯ</b>	
ДОСВІД ЄВРОПИ У ЗАХИСТІ ВІД МНОЖИННОЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ.....	121
<b>ТОВАЛОВИЧ ТЕТЯНА, НАГАЄЦЬ СТАНІСЛАВ, ПРОНОЗА НАТАЛЯ</b>	

ОХОРОНА СВІТОВОЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ЯК  
ІНДИКАТОРУ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ ТА СУСПІЛЬСТВА .....124

### **СЕКЦІЯ 3**

**РОЗВИТОК СПРАВЕДЛИВИХ ТА ОБ'ЄКТИВНИХ  
ПРОЦЕДУР НАБОРУ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ ТА  
ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ.....130**

**БАТРАКОВА ТЕТЯНА, ЯРЕМІНА МАРІЯ**

ВПЛИВ ГЕНДЕРНОГО РОЗРИВУ В ОПЛАТІ ПРАЦІ МІЖ  
ЧОЛОВІКАМИ І ЖІНКАМИ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ .....130

**БЕХТЕР ЛІЛІЯ, СМОЛЯНИЦЬКИЙ РОДІОН**

РОЛЬ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ПРАВ АНТИДИСКРИМІНАЦІЙНОГО ЗАКОНОДАВСТВА .....138

**HELMAN VALENTYNA, DAVYDENKO PYLYP**

STRATEGIES FOR OVERCOMING HIGH STAFF TURNOVER IN  
THE CONTEXT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR.....145

**ГЕЛЬМАН ВАЛЕНТИНА, БЕЗИМА ОЛЕГ,**

**ГНАТЕНКО АНДРІЙ**

ДОСЛІДЖЕННЯ КЛАСИЧНИХ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО  
УПРАВЛІННЯ.....150

**ГЕЛЬМАН ВАЛЕНТИНА, БЕЗИМА ОЛЕГ,**

**СКЛЯР ОЛЕНА**

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА  
УСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....158

**ГОРБУНОВА АННА**

ГЕНДЕРНА ДИСКРИМІНАЦІЯ НА РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ  
.....163

**ЛЕПЬОХІН ОЛЕКСАНДР, МАЗАКОВ ДМИТРО**

ВИКОРИСТАННЯ КУЛЬТУРНОЇ ТА ІСТОРИЧНОЇ СПАДЩИНИ  
ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

.....	170
<b>МАЛТИЗ ВІКТОРІЯ, ЗГУРСЬКИЙ АНДРІЙ</b>	
РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ЗАСАДАХ АНТИДИСКРИМІНАЦІЙНИХ СТАНДАРТІВ.....	173
<b>САРБЕЇ ЛЮБОВ</b>	
ПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	180
<b>АРАБАДЖИСЬ Д. Ю., СМОЛЯНИЦЬКИЙ РОДІОН</b>	
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЛГБТ-ЛЮДЕЙ В ЄВРОПІ.....	187
<b>СЬОМЧЕНКО ВІКТОРІЯ, ПАВЛІН ДІАНА</b>	
ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ТА ОПЛАТА ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ.....	196
<b>ЧЕРЕП АЛЛА, АНОШИНА СОФІЯ</b>	
ПРОБЛЕМИ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ЩОДО ПРОТИДІЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ.....	201
<b>ЧЕРЕП ОЛЕКСАНДР, БЕХТЕР ЛІЛІЯ, ОСМАКОВСЬКА КСЕНІЯ</b>	
ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РІЗНИХ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	208
<b>ЧЕРЕП ОЛЕКСАНДР, КОЛІСНИК АНАСТАСІЯ</b>	
АДАПТАЦІЯ В УКРАЇНІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО АНТИДИСКРИМІНАЦІЙНОГО ЗАКОНОДАВСТВА.....	212
<b>ЧЕРЕП АЛЛА, СІМАНАВІЧЕНЕ ЖАНЕТТА</b>	
<b>КУРЧЕНКО МИКИТА</b>	
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК.....	216

## **СЕКЦІЯ 1**

### **ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ ДИСКРИМІНАЦІЇ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ НА ОСНОВІ ДОСВІДУ КОМПАНІЙ ЄС**

**ВАСИЛЬЧУК ГЕНАДІЙ**

**д.і.н., професор**

**Запорізький національний університет, Україна**

**КІБЕ ЛЕВ**

**студент 3 курсу факультету соціології та управління**

**Запорізький національний університет, Україна**

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Соціально-економічна безпека підприємства є важливим аспектом стабільного розвитку будь-якої організації. Вона включає в себе здатність компанії протистояти різним зовнішнім та внутрішнім загрозам, забезпечуючи стабільність і ефективність роботи. Управління персоналом відіграє ключову роль у формуванні цієї безпеки, оскільки компетентний, мотивований та задоволений персонал здатен підвищувати продуктивність і зменшувати ризики в діяльності компанії. Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню загальної безпеки організації через оптимізацію робочого процесу та зниження внутрішніх конфліктів.

Соціально-економічна безпека включає в себе розуміння потенційних загроз та виявлення ризиків на різних рівнях: від макроекономічного до мікроекономічного. Основні завдання включають аналіз та оцінку можливих ризиків та їх впливу на стабільність підприємства.

Управління персоналом, в свою чергу, охоплює широкий спектр діяльності, включаючи набір, навчання, оцінку та розвиток співробітників. Забезпечення соціально-економічної безпеки через управління персоналом передбачає створення таких умов праці, при яких співробітники не лише виконують свої обов'язки ефективно, але й відчують себе частиною організації, що сприяє їхній лояльності та готовності працювати на благо компанії.

Управління конфліктами в організації є ключовим елементом забезпечення соціально-економічної безпеки. Адекватне реагування на конфлікти та їхнє вирішення сприяє стабілізації внутрішнього середовища в компанії та підвищує загальний рівень її безпеки.

Управління конфліктами на підприємстві вимагає розробки ефективного алгоритму, який забезпечує не тільки реагування на вже виниклі проблеми, але й їх профілактику. Визначення причин конфліктів, таких як порушення принципів управління чи невизначеність обов'язків, дозволяє зменшити їх негативний вплив на організацію. Технологія управління конфліктами повинна включати методи навчання розв'язанню конфліктів та стратегії зниження стресу серед працівників, сприяючи створенню позитивної атмосфери та підвищенню корпоративного духу [1, с. 25-26].

Практичні заходи з управління персоналом для підвищення соціально-економічної безпеки включають розробку ефективних програм навчання працівників, планування кар'єри, мотивацію та розвиток персоналу. Особлива увага приділяється адаптації нових працівників, оскільки вона впливає на загальну продуктивність і атмосферу в колективі. Крім того, регулярний моніторинг та оцінка роботи співробітників дозволяють вчасно виявляти та розв'язувати проблеми, що можуть вплинути на безпеку підприємства. Ці заходи спрямовані на зниження флуктуації кадрів та підвищення лояльності співробітників, що є важливим фактором зміцнення внутрішньої безпеки.

Структура персоналу в компаніях є складною для стандартизації, особливо в умовах ринкової економіки, де вона формується під впливом різноманітних факторів. Керівники мають вести неперервний моніторинг структури своїх співробітників, постійно адаптуючи її до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. В Україні наразі нажаль існує виразний дефіцит висококваліфікованих робітників та здібних управлінців-менеджерів [2, с. 21]. Ця проблема потребує застосування провідних методів в навчанні персоналу та стратегій розвитку. Одним із ключових кроків має стати впровадження інноваційних програм удосконалення кваліфікації та професійного навчання. Це допоможе підготувати робітників і менеджерів до викликів сучасного ринку, забезпечуючи не лише відповідність до поточних потреб ринку праці, а й передбачення майбутніх трендів у розвитку галузей. Інвестиції у навчання та розвиток кадрів мають стати пріоритетом для українських компаній, якщо вони прагнуть досягти сталого розвитку та підвищення конкурентоздатності на міжнародному рівні.

В управлінні персоналом неможливо просто копіювати досвід інших, але важливо адаптувати його до своїх умов. Сутність управління полягає у встановленні ефективних організаційно-економічних та соціально-психологічних взаємозв'язків між суб'єктами і об'єктами управління. Зміни в умовах війни вимагають гнучкості управління, інновацій, а також участі людей у процесі управління, що безпосередньо впливає на практику управління персоналом. Важливо враховувати нові підходи до управління персоналом, що включає забезпечення безпеки, соціального захисту, можливостей для розвитку, а також моральну підтримку і стимулювання персоналу для досягнення цілей компанії, незважаючи на зовнішні виклики[3].

Управління конфліктами є важливим компонентом у підтримці соціально-економічної безпеки. Адекватне реагування на конфліктні ситуації та їх ефективне вирішення допомагає підтримувати міцний моральний клімат і запобігати втраті цінних кадрів. Також, зниження стресових рівнів є ключовим для забезпечення високої продуктивності та здоров'я персоналу. Програми для управління стресом та здоров'ям, такі як медитація, фітнес та релаксаційні техніки, можуть істотно підвищити рівень задоволеності роботою та знизити відсоток запізень та прогулів. Тут також можуть бути корисними сучасні технології. Системи для управління ресурсами підприємства (ERP), системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), та інтелектуальний аналіз даних дозволяють керівництву компанії ефективно аналізувати потреби співробітників, прогнозувати потенційні ризики та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.



Отже, ефективне управління персоналом і вирішення конфліктів є фундаментом для забезпечення соціально-економічної безпеки. Розуміння потреб та проблем співробітників, а також створення оптимальних умов праці сприяють не лише зростанню продуктивності, але й стабілізації внутрішнього середовища, зниженню напруженості та покращенню морального клімату в колективі. Використання передових практик управління персоналом та інноваційних технологій може значно посилити здатність організацій адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та створити міцну основу для тривалого економічного зростання та стабільності.

### **Список використаних джерел**

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. Економіка транспортного комплексу. 2022, №. 40. С 22-34.

2. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник - К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

3. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023, № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>. (дата звернення 08.05.2024).

**БАТРАКОВА ТЕТЯНА,**  
кандидат економічних наук,  
Запорізький національний університет, Україна  
**КОЛІСНИК АНАСТАСІЯ,**  
студентка 3 курсу економічного факультету  
Запорізький національний університет, Україна

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРОТИДІЇ  
ДИСКРИМІНАЦІЇ ЗА СТАТЕВОЮ ОЗНАКОЮ В  
ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЇХ В  
УКРАЇНІ**

Термін «дискримінація» почав активно використовуватися в суспільно-політичному контексті у 20-му столітті, особливо в контексті боротьби за права людини та рівність. Перші випадки використання цього терміну відносяться до раннього 20-го століття.

Слово «дискримінація» походить від латинського «discriminatio», що означає розділення або відділення. У зв'язку з цим воно було використано для позначення нерівного ставлення до людей на підставі їх раси, статі, віросповідання, національності, інвалідності тощо[1].

Так, у 20-му столітті термін «дискримінація» став ключовим для опису систематичного порушення прав окремих груп людей та став основою для багатьох законів і політик протидії цього соціального явища.

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.

Наразі, суспільство активно просуває толерантність по відношенню до всіх людей, але статистика все ще залишає бажати кращого.

В ряді країн дискримінація на расовій основі є серйозною проблемою. Наприклад, в США проблема расової дискримінації відома історією рабства, сегрегацією та іншими формами соціальної нерівності. У багатьох країнах жінки стикаються з дискримінацією на робочому місці, в освіті та в інших сферах життя. У деяких країнах релігійна дискримінація може призвести до обмеження прав та свобод людей, що належать до різних релігійних груп. ЛГБТQ+ особи можуть бути об'єктами дискримінації в багатьох країнах, де їх права не визнаються або обмежуються законодавством.

Дискримінація за статевою ознакою — це порушення прав людини, коли особа або група осіб стикається з нерівним ставленням на основі їх статі або гендерної ідентичності. Ця проблема відноситься до однієї з основних форм соціальної нерівності та може мати серйозні наслідки для жертв дискримінації.

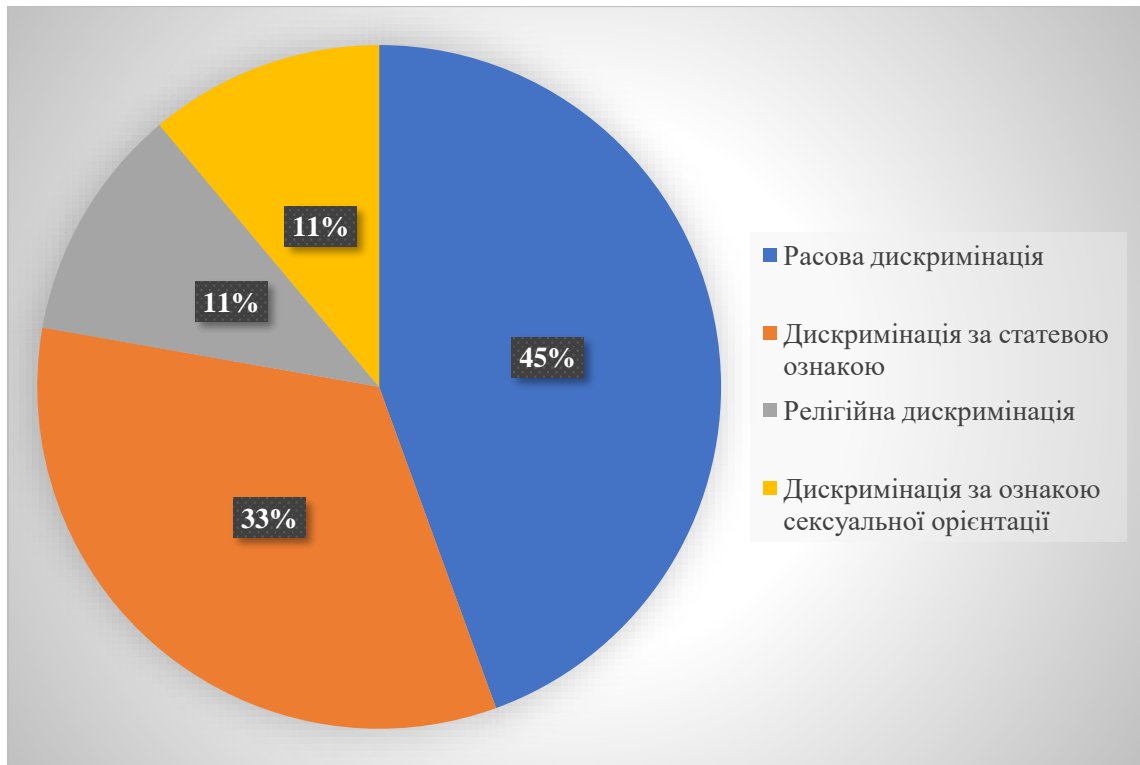


Рисунок 1 – Основні показники дискримінації на основні статистичних даних

*Джерело: складено автором на основі [2]*

У світі чоловіки та жінки мають рівні права та можливості, проте неодноразово траплялись випадки утискування жінок. Жінки часто стикаються з меншими зарплатами, обмеженими кар'єрними можливостями та статевими стереотипами на робочому місці. Вони можуть бути обмежені в доступі до керівних посад або сприйматися як менш конкурентоспроможні через свою стать.

Дівчата і жінки можуть бути обмежені в доступі до якісної освіти, особливо в регіонах з високим рівнем гендерної дискримінації, що може призвести до низького рівня грамотності серед жінок та обмеження їхніх можливостей для

особистого та професійного розвитку. Жінки та дівчата стикаються з ризиком статевого насильства, домашнього насильства та інших форм фізичного та психологічного насильства через дискримінацію на статевій основі.

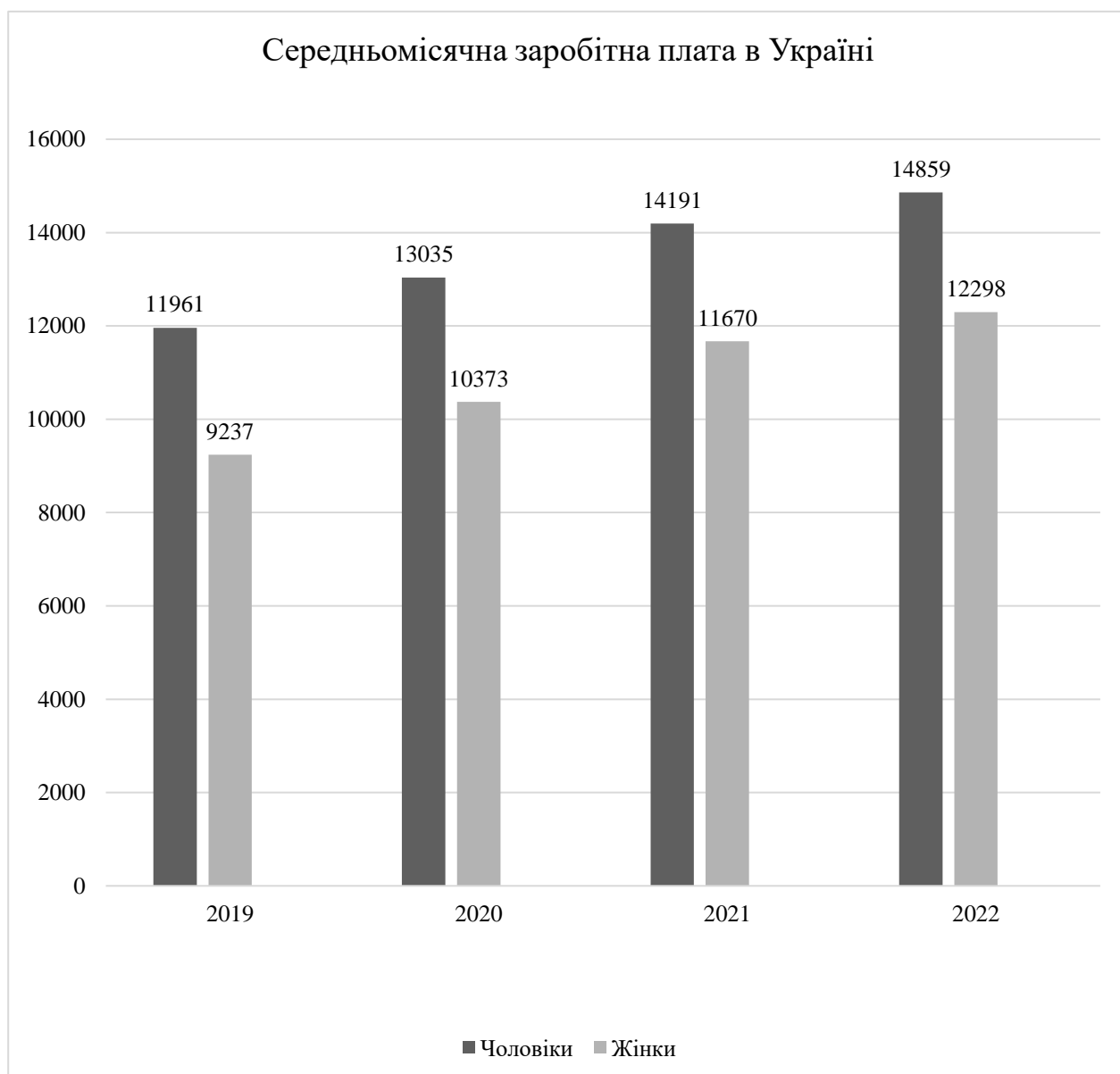


Рисунок 2 – Середньомісячна заробітна плата чоловіків та жінок в Україні.

*Джерело: складено автором на основі [2]*

Гендерний розрив в оплаті праці є всесвітньою проблемою і є прямим доказом дискримінації за статевими ознаками. Європейський Союз ще з 3 вересня 1953 року зробив крок до впровадження антидискримінаційної політики, запровадивши Конвенцію про захист прав людини і основоположних свобод.

Протидія дискримінації є однією з ключових пріоритетних сфер в Європейському Союзі (ЄС). ЄС активно працює над розробкою і впровадженням різноманітних стратегій, програм та проектів для боротьби з різними формами дискримінації та сприяння інклюзивному суспільству. Ці підходи можуть бути корисними для України при розробці своїх стратегій та програм.

Яскравими прикладами успішних ініціатив можна вважати:

Програма "Рівні можливості" є ініціативою Європейського Союзу, яка спрямована на підтримку проектів, які просувають рівність та протидію дискримінації в ЄС. Ця програма фінансує різноманітні ініціативи, які спрямовані на створення інклюзивного суспільства та забезпечення рівних можливостей для всіх.

Впровадження подібної програми в Україні може сприяти зміцненню демократії, прав людини та громадянського суспільства. Ключовими елементами, які можна врахувати при адаптації програми "Рівні можливості" для українського контексту є проведення дослідження для виявлення основних проблем дискримінації та нерівності в Україні, що дозволить визначити пріоритетні напрямки для фінансування.

Організація відкритих конкурсів на гранти для громадських організацій, НУО, дослідницьких інститутів та інших зацікавлених сторін для реалізації проектів з протидії

дискримінації та просування рівних можливостей. Співпраця з місцевими органами влади, громадськими організаціями, активістами та іншими зацікавленими сторонами для реалізації проектів на різних рівнях. Встановлення системи моніторингу та оцінки для відстеження прогресу в реалізації проектів, вимірювання їх впливу та забезпечення відповідності цілям та завданням програми. Проведення кампаній для підвищення обізнаності про програму, її цілі та користь, а також для залучення широкої громадськості до участі в реалізації проектів.

Промоція рівності та інклюзії на робочому місці є важливим елементом створення справедливого та інклюзивного суспільства. Європейський Союз активно впроваджує ряд ініціатив для просування рівності та інклюзії на робочому місці. Одними з них є:

1. Гендерні квоти. Застосування гендерних квот для підвищення представництва жінок на керівних посадах та в управлінських структурах. Українська влада, свою чергу, могла б розглянути можливості встановлення гендерних квот для публічних організацій та приватного сектору для забезпечення рівного представництва жінок та чоловіків.

2. Гендерні тренінги та освіта. Організація тренінгів та освітніх програм для сприяння гендерній освіченості серед працівників та керівництва. Включення гендерних модулів в корпоративні тренінги та навчальні програми для працівників різних галузей стало б кроком в інклюзивне українське суспільство.

Ці інноваційні підходи демонструють ангажування Європейського Союзу у боротьбі з гендерною дискримінацією та

підтримці гендерної рівності. Вони можуть слугувати прикладом для інших країн, як Україна, у розробці та впровадженні ефективних стратегій та програм для протидії дискримінації за статевою ознакою.

Для протидії дискримінації за статевою ознакою важливо прийняти законодавчі заходи, розвивати освітні програми з питань гендерної рівності, підвищувати свідомість суспільства щодо проблем гендерної дискримінації та підтримувати ініціативи, спрямовані на підтримку прав жінок та гендерних меншин.

### **Список використаних джерел:**

1. Етика у сфері соціальних комунікацій (професійні стандарти у журналістиці, рекламі та PR) : Навчально-методичний посібник. Львів : ПАІС, 2014. 228 с.

2. Гендерний розрив в оплаті праці: як відрізняється середня зарплата жінок і чоловіків в Україні. *Слово і Діло*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/06/10/infografika/suspilstvo/hendernyj-rozryv-oplati-praczi-yak-vidriznyayetsya-serednya-zarplata-zhinok-cholovikiv-ukrayini> (дата звернення: 16.04.2024).

3. OECD Employment Outlook, 2020. OECD Publishing, Paris. URL: [https://doi.org/10.1787/empl\\_outlook-2020-e](https://doi.org/10.1787/empl_outlook-2020-e)



**ВОРОНКОВА ВАЛЕНТИНА,**  
д.ф.н., проф., завідувачка кафедри управління та  
адміністрування  
Інженерний навчально-науковий інститут ім.Ю.М.Потебні  
ЗНУ, Україна  
**ЧЕРЕП АЛЛА,**  
д.е.н., проф., завідувачка кафедри фінансів, банківської  
справи та страхування,  
Запорізький національний університет, Україна  
**ЧЕРЕП ОЛЕКСАНДР,**  
д.е.н., проф. професор кафедри управління персоналом і  
маркетингу,  
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. URL: <https://www.hrw.org/fr/world-report/2024/country-chapters/european-union> (Дата звернення: 19 березня 2024 року)
2. Воронкова В. Г., Череп А.В., Череп О.Г. Європейська візія пізнання людини як найвищої цінності гуманізму. Modern trends in science and practice. Volume 2 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing. Services, 2022. 181 p. С.71-80

**ПЕРЕРВА ПЕТРО**  
докт. екон. наук, професор,  
НТУ «Харківський політехнічний інститут», Україна  
**САВЕНКО ДМИТРО**  
аспірант  
Запорізький національний університет , Україна  
**БІЛОСТОЦЬКА АНАСТАСІЯ**  
студентка 3 курсу економічного факультету  
Запорізький національний університет , Україна

**РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА  
ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО  
АНТИДИСКРИМІНАЦІЙНОГО ЗАКОНОДАВСТВА**

Європейське антидискримінаційне законодавство забороняє пряму та непряму дискримінацію, але лише за певних обставин. Антидискримінаційні положення ЄС були запроваджені для сприяння функціонуванню внутрішнього ринку і раніше обмежувалися сферою зайнятості. З прийняттям Директиви про расову рівність у 2000 році [1] антидискримінаційні положення були поширені на товари та доступ до послуг і національної системи соціального забезпечення. Це пов'язано з тим, що для того, щоб гарантувати рівні права у сфері зайнятості, необхідно також гарантувати рівні права в інших сферах, які можуть на них впливати. Директива про рівність у сфері зайнятості, прийнята у 2000 році [2], забороняє дискримінацію за ознаками сексуальної орієнтації, інвалідності, віку, релігії або переконань на дискримінацію, виключно в контексті зайнятості. Так звана

Перероблена Директива про рівні можливості та рівне ставлення до жінок та чоловіків, що працюють та займаються професією, об'єднала кілька старих директив. Ця директива вимагає запровадження заборони прямої та непрямой статевої дискримінації, переслідування та сексуального домагання в оплаті праці, зайнятості та в професійних системах соціального забезпечення [3].

Законодавство ЄС у галузі безпеки та здоров'я на роботі (БЗР) грає надзвичайно важливу роль у захисті здоров'я та безпеки майже 170 мільйонів працівників ЄС. Захист людей від небезпечних чинників, що загрожують здоров'ю та безпеці на роботі, є головною складовою забезпечення стабільних гідних умов праці для всіх працівників. Це дало змогу зменшити ризики для здоров'я на роботі та покращити стандарти БЗР у масштабах ЄС та в усіх галузях [4].

Захист здоров'я й безпеки працівників, закріплений у Хартії основних прав [5], є одним із важливих елементів економіки ЄС, який працює для людей. Право на здорове та безпечне робоче місце відображено у принципі 10 Європейської опори соціальних прав і має основоположне значення для досягнення Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй. Також це один із компонентів Європейського союзу охорони здоров'я, що наразі створюється.

Здорові та безпечні умови праці є необхідною складовою для здорової та продуктивної робочої сили. Ніхто не повинен страждати від пов'язаних з роботою захворювань або нещасних випадків. Крім того, цей фактор є важливим аспектом як для стабільності, так і для конкурентоспроможності економіки ЄС.

Згідно з Конвенцією МОП 1958 р. про дискримінацію в галузі праці та занять (№ 111) та Рекомендацією 1958 р. до неї (№ 111) [6], усі особи повинні без будь-якої дискримінації користуватися рівними можливостями та рівним ставленням щодо:

- доступу до установ, котрі відають професійним орієнтуванням та працевлаштуванням;

- доступу на власний вибір до навчання й роботи на основі особистих нахилів до цього навчання або роботи;

- кар'єрне зростання працівників відповідно до їхньої особистої вдачі, знань, досвіду, здібностей і старанності;

- надійності становища на займаній посаді, винагороди за працю рівної цінності;

- умов праці, куди входять робочий час, періоди відпочинку, щорічна оплачувана відпустка, техніка безпеки та охорона здоров'я на підприємстві, а також заходи щодо соціального забезпечення та побутового обслуговування і види допомоги, що надаються у зв'язку з роботою.

Не менш важливим є розвиток організаційної культури, що сприяє повазі до кожного працівника і відкритому спілкуванню. Роботодавці активно працюють над створенням такого середовища, де кожен працівник відчуває себе поважно та захищено, а діяльність організації спрямована на досягнення спільних цілей через співпрацю та взаємне повагу. Моніторинг та звітність є ключовими складовими ефективної стратегії протидії несприятливому ставленню на робочому місці. Системи моніторингу дозволяють вчасно виявляти випадки



несприятливого ставлення та реагувати на них, а звітність стимулює організації до впровадження ефективних заходів та поліпшення ситуації.

### Список використаних джерел

3. 1. Директива Ради 2000/43/ЄС від 29 червня 2000 року про імплементацію принципу однакового ставлення до осіб незалежно від расового або етнічного походження URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_a65#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a65#Text) (Дата звернення: 9 березня 2024 року)

2. 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://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_003-00#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_003-00#Text) (Дата звернення: 9 березня 2024 року)

3. Директива Ради 2006/54/ЄС від 5 липня 2006 року про реалізацію принципу рівних можливостей і рівноправного ставлення щодо чоловіків та жінок у питаннях працевлаштування і зайнятості. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2006/54/oj>. (Дата звернення: 9 березня 2024 року)

4. Рамкова стратегія ЄС із безпеки та здоров'я на роботі на 2021-2027 роки. Безпека та здоров'я на роботі в мінливому світі праці URL: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro->

budapest/documents/genericdocument/wcms\_811859.pdf (Дата звернення: 9 березня 2024 року)

5. Хартія основних прав Європейського Союзу, ОJ С 326, 26.10.2012, р. 391

6. Конвенція про дискримінацію в галузі праці та занять N 111 URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_161#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_161#Text)  
(Дата звернення: 9 березня 2024 року)

**ПОЛІЩУК ПАВЛО**

**аспірант**

**Запорізький національний університет , Україна**

**БАЛАБКА ЕГОР**

**студент 3 курсу економічного факультету**

**Запорізький національний університет , Україна**

## **МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ОСВІТНІ ІНІЦІАТИВИ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ ПРОБЛЕМИ І ПІДТРИМКИ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ У РЕКЛАМІ**

В Європі також спостерігається зростання співпраці між урядовими органами, рекламними асоціаціями, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами у боротьбі з сексизмом у рекламі. Наприклад, у Нідерландах існує National Advertising Code, створений спільно рекламними асоціаціями та урядовими органами, який містить норми, спрямовані на запобігання сексизму.

Багато європейських країн зосереджуються на освіті та підвищенні свідомості щодо проблеми сексизму у рекламі. Наприклад, в Швеції діє організація Реклама без стереотипів, яка проводить освітні кампанії та розробляє рекомендації для рекламодавців щодо уникнення сексистських елементів у рекламі.

У 2019 році рекламна кампанія бренду Dolce & Gabbana спричинила скандал у Італії через використання стереотипних зображень китайців, що викликало обурення у китайському споживчому ринку. Це призвело до зняття реклами з ефіру та вибачень від компанії. Цей приклад показує, як навіть відомі міжнародні бренди можуть порушувати норми етики та викликати резонанс у суспільстві. Але не тільки скандалами відомі світові бренди. Іншим прикладом слугуватиме вчинок компанії Nike. У 2019 році вони запустили рекламну кампанію під назвою "Dream Crazier" («Мрій про божевільне»), яка висвітлювала історії жінок-спортсменок та їхні досягнення у спорті, не зважаючи на гендерні стереотипи та перешкоди. У цій кампанії були представлені такі вражаючі спортсменки, як Серена Вільямс, Сімона Байлз, Наомі Осака та інші, які подолали стереотипи та стали прикладом для мільйонів жінок у всьому світі. Ця кампанія відображала сильний і впливовий підхід бренду Nike до підтримки гендерної рівності та відзначення досягнень жінок у спорті. Вона також допомагала подолати стереотипи про жіночий спорт та мотивувала дівчат та жінок по всьому світу мріяти та досягати високих результатів у будь-якій галузі.

Україна, як і багато інших країн, стикається з проблемою сексизму у рекламі. Сексистські елементи можуть з'являтися в українських рекламних кампаніях у формі стереотипних зображень та поведінки чоловіків і жінок, а також використанням об'єктивізації статі для привертання уваги до товару чи послуги. На сьогодні рекламу в Україні регулює відповідний Закон України «Про рекламу»:

у статті 7 Закону йдеться, що реклама не повинна «містити інформації або зображень, які порушують етичні, гуманістичні, моральні норми, нехтують правилами пристойності»;

стаття 8 Закону забороняє використання в рекламі «тверджень, які є дискримінаційними за ознаками походження людини, її соціального і майнового стану, расової та національної належності, статі, освіти, політичних поглядів, ставлення до релігії, за мовними ознаками, родом і характером занять, місцем проживання, а також такі, що дискредитують товари інших осіб».

Якщо будь-який з цих пунктів порушують можна звертатися до одного з контролюючих сферу реклами органів. Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів (Держпродспоживслужба). Саме вона має право штрафувати порушників. Сума штрафу — п'ятикратна вартість самої реклами. Інша організація — Індустріальний гендерний комітет з реклами — галузевий орган саморегулювання. У відповідь на отриману скаргу він формує експертний висновок. Якщо в рекламі помітили сексизм, комітет звертається до рекламодавця з проханням зняти її. У разі відмови переходять до юридичних заходів — подачі позову до суду.

На основі прикладів та аналізу європейських практик у боротьбі з сексизмом у рекламі можна зазначити, що це питання відзначається великою увагою у різних країнах. Європейські країни використовують різноманітні підходи для протидії сексизму у рекламі, включаючи законодавче регулювання, саморегулювання у сфері реклами, співпрацю з зацікавленими сторонами, а також освітні та інформаційні заходи. Успішні приклади рекламних кампаній відомих брендів, таких як Nike, демонструють ефективність позитивних ініціатив у рекламі, спрямованих на боротьбу зі сексизмом. Ці кампанії впливають на суспільство, сприяючи підвищенню свідомості та розуміння проблеми сексизму у рекламі. Однак варто відзначити, що проблема сексизму у рекламі залишається актуальною, і деякі кампанії продовжують використовувати стереотипні зображення та поведінку за статевою ознакою. Тому важливо продовжувати розвивати та вдосконалювати механізми регулювання та освітні ініціативи для подолання цієї проблеми і підтримки гендерної рівності у рекламі.

### **Список використаних джерел**

1. Сексизм у рекламі (Електронний ресурс) 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> (Дата звернення: 5 березня 2024 року)

3. Гендер та реклама: як реклама транслює гендерні стереотипи? (Електронний ресурс) URL: <https://www.projectkeshher.org.ua/news/hender-ta-reklama-iaak-reklama-transliuie-henderni-stereotypu/> (Дата звернення: 5 березня 2024 року)

**ТАБАЧНИКОВ СТАНІСЛАВ**

**д.м.н., професор**

**Президент Національної Академії наук вищої освіти**

**України, Україна**

**ТОБОЛКІН ВІТАЛІЙ**

**магістрант**

**Запорізький національний університет, Україна**

**ВЛАСЮК ЄГОР**

**студент 3 курсу факультету соціології та управління**

**Запорізький національний університет, Україна**

## **ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ ТОЛЕРАНТНОСТІ**

Європейські методи та практики що до управління людськими ресурсами, а в особливність саме персоналом, успішно та невпинно розвиваються та дають нові можливості для ще більшої аудиторії. Україна у своїй конституції у 2019 році закріпила курс на Європейський союз та НАТО. Прийнявши законопроект №9037, Українське суспільство та влада підкреслила саме європейський вибір розвитку країни. Згодом у

самий розпал російсько-української війни у червні 2022 року, наша держава отримала статус кандидата на членство в ЄС. Таким чином ми бачимо що країни члени ЄС, вже чекають Україну у своєму великому співтоваристві , не тільки як економічного союзника. Але як країну що дотримується принципів та розділяє погляди цих країн. Звісно щоб стати країною членом ЄС, наша країна повинна пройти великий шлях реформ. Але однією з самих цікавих є саме усвідомлення досвіду та практичного розуміння практик управління персоналом на засадах толерантності.

Метою роботи є аналіз досвіду та розбір застосування принципів і засад толерантності в державних органах країнах ЄС, а також практик управління персоналом в самому Європейському Союзі та його впливу.

Як сказав Коффі Аннан дипломат із Гани та сьомий генеральний секретар ООН, «Толерантність – це мистецтво жити з іншими людьми та з іншими ідеями», таким чином підкресливши що саме розуміння толерантності , це не просто терпимість у класичному розумінні, але це і цілий шлях та повне розуміння того як уживатися разом між собою людям з зовсім протилежними цілями та сприйняттям цього світу. Отже, що таке толерантність насправді?

Толерантність це звісно спочатку прийняття, правильне розуміння багатого різноманіття культур всього світу та всіх форм самовираження та людської індивідуальності , повага до них. Так як суспільство не є однорідним, жодна спільнота не може бути й не прагне до однорідності, адже її формують люди, які відрізняються не лише етнічним походженням,

віросповіданням чи політичними вподобаннями. Їх різнять вік, стать, інтереси, виховання, матеріальний стан та безліч інших факторів. [3]

Європейський союз, є об'єднуючою інституцією у принципах толерантності. Можемо розглянути конкретні приклади цього. ЄС часто позиціонує себе як лідера в захисті прав людини та гендерної рівності. Останнім часом спостерігається зростання кількості жінок на керівних посадах. Жінки очолюють три ключові інституції ЄС: Європейський парламент, Європейську комісію та Європейський центральний банк. З 2015 року значно зросла кількість жінок-глав урядів, які очолюють Раду Європейського Союзу. Тож є важливість ролі жінок у владі в самому ЄС, особливо з урахуванням того, що це призводить до підвищення толерантності та впливає на статеву гендерну рівність у політиці.

Джорджія Мелоні до прикладу цікаво підкреслює зміни в політичному ландшафті, де вже жінки отримують важливі посади. Такі зміни розглядаються в контексті підтримки ЄС прав людини та гендерної рівності. Європейські практики управління персоналом на засадах толерантності відображають важливість інклюзивного підходу у сучасному суспільстві. Толерантність у відношенні до жінок в установах ЄС вимагає системних змін, спрямованих на збалансоване представництво та рівні можливостей.[1]

Новим викликом стало призначення Габрієля Атталія на посаду прем'єр-міністра Франції та відкрило дискусії про толерантність та рівноправ'я в політиці та суспільстві. Це історична подія, почалася вперше гомосексуальним керівником



уряду країни. Але тільки цим призначенням у Франції не обійшлося. Також новий міністр закордонних справ Франції Стефан Сежурне відкрито зазначає про свою гомосексуальну орієнтацію. До речі обоє політика повністю підтримують Україну не тільки у контексті євроінтеграції, але і у кривавій російсько-українській війні.[2]

Отже впровадження самих європейських практик управління персоналом на основних засадах толерантності та її розуміння має значний вплив на суспільство та навіть політичний устрій країн ЄС, що на сьогоднішній день дуже сильно відслідковується, це може мати і значний позитивний вплив на українське суспільство. Це може призвести до: збільшення рівня довіри та поваги між різними групами населення, підвищення продуктивності та ефективності роботи. Зменшення дискримінації та упередженості та зміцнення демократії та верховенства права. Таким чином ЄС показує всьому світу результати роботи та управління персоналом в державних органах на принципах толерантності, де це є ефективною моделлю управління.

### **Список використаних джерел**

1. Антонюк Л. Blog: Women in power – an analysis of women's representation in the top political and administrative positions in the EU - EU NEIGHBOURS east. EU NEIGHBOURS east. URL: <https://euneighbourseast.eu/young-european-ambassadors/blog/blog-women-in-power-an-analysis-of-womens->

representation-in-the-top-political-and-administrative-positions-in-the-eu/ (date of access: 12.05.2024).

2. Кобзар Ю. Уряд Франції вперше в історії очолив відкритий гомосексуал. Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/politics/uryad-franciji-vpershe-v-istoriji-ocholiv-vidkritiy-gomoseksual-12506334.html> (дата звернення: 12.05.2024).

3. Уолцер М. Про толерантність / Пер. з англ. М. Лупішко. — Харків: Видавнича група «РА-Каравела», 2003. 148 с. ISBN 966-586-113-1

**ТКАЧЕНКО СЕРГІЙ**

**канд. тех. наук, доц.,**

**Запорізький національний університет, Україна**

## **ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ ДИСКРИМІНАЦІЇ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ НА ОСНОВІ ДОСВІДУ КОМПАНІЙ ЄС**

Право захисту від дискримінації покликане забезпечити кожному рівні та чесні умови доступу до можливостей, які пропонує суспільство. Ми щодня вибираємо, з ким спілкуватися, де купувати потрібні нам товари і де працювати. Одні люди і предмети приваблюють нас більше за інших. Хоча вираження особистих вподобань – явище звичайне і повсякденне, час від часу наше становище дозволяє нам приймати рішення, що можуть безпосередньо впливати на долю інших людей. Саме це

роблять державні службовці, власники магазинів, наймані працівники, орендодавці та лікарі, коли вирішують, яким чином використовуватимуться публічні блага чи надаватимуться приватні товари і послуги. У таких неособистих контекстах антидискримінаційне право може впливати на вибір нашої поведінки двома шляхами. По-перше, воно передбачає однакове ставлення до осіб, що перебувають в однакових умовах: не можна ставитися до індивідів у менш сприятливий спосіб тільки тому, що вони мають певні «захищені» ознаки. Це явище носить назву «пряма дискримінація». Якщо за правом Європейської Конвенції з прав людини (ЄКПЛ) пряма дискримінація дозволяється за умови її об'єктивного виправдання, то за правом ЄС можливості виправдання прямої дискримінації є дуже обмеженими. По-друге, антидискримінаційне право передбачає різне ставлення до осіб, що перебувають у різних ситуаціях. Ставлення повинно відрізнятися настільки, наскільки це необхідно, щоб дати їм змогу користуватися конкретними можливостями на однакових умовах з іншими. Отже, під час реалізації конкретних практик чи розробки конкретних правил слід враховувати «захищені ознаки». Це явище отримало назву «непряма дискримінація». Усі форми непрямой дискримінації, як за правом ЄС, так і за правом ЄКПЛ, дозволяються виключно за наявності об'єктивного виправдання [1, с.21-22].

8 лютого 2022 року в інформаційному агентстві «Укрінформ» відбулася презентація результатів опитування «Трудовий барометр: протидія дискримінації у сфері праці». Метою опитування було оцінити рівень усвідомлення проблем насильства та дискримінації, а також оцінити ступінь проявів зазначених явищ у трудових колективах. Дослідження

відбувалося шляхом анонімного інтернет-анкетування у реальних трудових колективах, серед яких високий відсоток складали респонденти від освіти і науки, держслужби, транспорту, сфери послуг, виробництва (рис. 1).



Рисунок 1 – Результати дослідження опитаних у бюджетній і приватній сфері [2]

63% опитаних працюють у бюджетній сфері, 37% – у приватній. За віковими ознаками респонденти розподілилися так: 18 - 21 років – 19%, 22 - 35 років – 42%, 36 - 55 років – 31%. Жінки серед опитаних становили 71%, чоловіки – 29%. Відповідно до цього опитування, 54,4% українців стверджують, що між жінками та чоловіками в трудових відносинах все ж таки існує рівність.

Більшість опитаних – 53,5% – вважають, що у жінок і чоловіків рівні шанси працевлаштуватися. На питання «Хто має більше можливостей для отримання гідної заробітної плати, чоловіки чи жінки» – 58,7% респондентів відповіли, що немає різниці. Разом із тим, 40% українців або безпосередньо стикалися з дискримінацією за ознакою статі або були свідками дискримінаційних проявів щодо інших. Варто зауважити, що вдвічі частіше з дискримінацією стикаються жінки (26,9% проти 12,1% чоловіків). До того ж жінки частіше відповідали ствердно на питання «Чи отримували ви меншу зарплатню, ніж особа іншої статі за виконання однакового обсягу роботи?». Загалом ствердно на це питання відповіли майже 19%, а ще 17% респондентів мають таку підозру, але точно не знають. Опитування також показало, що тільки кожен 5-й взагалі не стикався з явищем дискримінації за ознакою статі [2].



## Рисунок 2– Результати дослідження насильства на робочому місці [2]

Отже, майже 48% українців так чи інакше стикалися з проявами насильства на робочому місці, зокрема 11% стикалися з насильством на роботі особисто (рис. 2). Тут йдеться про фізичне, психологічне, економічне та інше насильство. Дослідження показує, що дані можуть бути використані для просвітницької, профспілкової роботи у трудових колективах задля підвищення обізнаності про свої права та уміння їх захистити. І, що дуже важливо, – для спільного напрацювання нормативних та законодавчих документів, які поліпшуватимуть ситуацію з викорінення дискримінаційних явищ за будь-якими ознаками у сфері праці, представникам профспілок, роботодавців, політиків, бізнесу та держави потрібно працювати разом.

Таким чином:

1. Як право ЄС, так і право ЄКПЛ містять положення про захист від дискримінації. Багато в чому ці системи доповнюють одна одну, але водночас мають відмінності, про які слід пам'ятати.

2. Гарантії ЄКПЛ поширюються на осіб, що знаходяться під юрисдикцією всіх її 47 держав-сторін, тоді як антидискримінаційні директиви ЄС надають захист виключно громадянам 27 держав – членів ЄС.

3. Стаття 14 ЄКПЛ забороняє дискримінацію лише стосовно інших прав, що передбачені в Конвенції. Згідно з Протоколом № 12 заборона дискримінації є самостійною.

4. За директивами ЄС недопущення дискримінації виступає самостійним правом, але воно обмежується певним контекстом, зокрема контекстом відносин зайнятості.

5. Інституції Європейського Союзу зобов'язані дотримуватися Хартії основоположних прав ЄС, включаючи положення про заборону дискримінації. Крім того, держави – члени ЄС зобов'язані дотримуватися положень Хартії під час застосування ними положень права Спільноти.

6. В майбутньому Європейський Союз приєднається до Конвенції про права осіб з обмеженими можливостями та Європейської конвенції з прав людини. Як наслідок, діяльність ЄС підлягатиме моніторингу з боку зовнішніх наглядових органів, а окремі особи отримають можливість оскаржувати дії ЄС, що порушують стандарти ЄКПЛ, безпосередньо до Європейського суду з прав людини.

### **Список використаних джерел**

1. Ерік Фрінберг, Мортен К'ярум. Посібник з європейського антидискримінаційного права // Агенція Європейського Союзу з питань основоположних прав, Рада Європи, 2010 р. – 194 с.

2. URL: <https://pon.org.ua/novyny/9284-trudovyi-barometr-abo-nove-opytuvannia-pro-dyskryminaciu-u-sferi-praci.html> [in Ukrainian]

**ЦУКАНОВА ДАР'Я**  
**студентка 3 курсу економічного факультету**  
**Запорізький національний університет, Україна**  
**ВЕНГЕРСЬКА НАТАЛЯ**  
**канд. ек. наук**  
**Запорізький національний університет, Україна**

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ ТА ЄС**

Управління персоналом є важливою складовою успішного функціонування будь-якої організації, незалежно від її масштабів та галузі діяльності. У кожній країні цей процес базується на своїх теоретико-методологічних засадах, які відображають культурні, історичні та економічні особливості суспільства.

В даній роботі будуть розглянуті основні аспекти управління персоналом в Україні та країнах Європейського Союзу (ЄС), а також порівняльний аналіз їх теоретико-методологічних засад.

Теоретико-методологічні засади управління персоналом в Україні. Українська система управління персоналом історично склалася під впливом радянських та пострадянських реалій. Основними характеристиками цієї системи є централізованість, ієрархічність та формальна контрольованість. Вона базується на традиційних цінностях, де більший акцент робиться на підкоренні авторитету, виконанні вказівок керівництва та додержанні існуючих правил та норм.

Теоретико-методологічні засади управління персоналом в



країнах Європейського Союзу. В Європейському Союзі спостерігається більш сучасний та гнучкий підхід до управління персоналом. Основні принципи цієї системи включають гуманізм, довіру, співпрацю та відкритість. Вона спрямована на розвиток талантів та потенціалу працівників, створення комфортного та стимулюючого робочого середовища та підтримку робочого задоволення.

Порівняльний аналіз теоретико-методологічних засад управління персоналом. Порівняльний аналіз показує, що в Україні відсутність відкритості, гнучкості та довіри у взаєминах між керівництвом та працівниками може призвести до низької мотивації та задоволеності працівників, що впливає на продуктивність та результативність організації.

У той же час, у країнах ЄС акцент робиться на розвитку людського капіталу, підтримці творчості та інноваційності, що сприяє зростанню конкурентоспроможності та успішності підприємства.

Теоретико-методологічні засади управління персоналом в Україні та ЄС відображають відмінності у культурних, історичних та економічних умовах цих країн.

Розвиток ефективних та гнучких підходів до управління персоналом, спрямованих на розвиток потенціалу та задоволення потреб працівників, важливий для підвищення конкурентоспроможності та стійкості організацій у сучасному світі.

Для України важливо переходити від традиційних до більш сучасних методів управління персоналом, враховуючи кращий досвід країн ЄС. Це передбачає стимулювання творчості, відкритості та довіри у взаєминах між керівництвом та

працівниками.

Розвиток ефективної системи управління персоналом є важливим завданням для будь-якої організації.

Посилення уваги до теоретико-методологічних засад управління персоналом сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стабільності бізнесу як в Україні, так і в країнах Європейського Союзу.

### **Список використаних джерел**

1. Теорія управління персоналом: Міністерство освіти і науки України луцький національний технічний університет. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Серета О.В.

2. Міжнародні стандарти: Постійне представництво України при відділенні ООН та інших міжнародних організаціях у Женеві. Міжнародна організація праці (МОП). URL: <https://geneva.mfa.gov.ua/posolstvo/2609-labour>

3. Досвід країн-членів ЄС/ URL: [http://rev.kpi.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/20.pdf](http://rev.kpi.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf)

4. Практичний досвід та кейси: Міністерство освіти та науки України національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/3fb279c2-363b-41c7-ab4a-2003000e0cc1/content>

**ЧЕРЕП АЛЛА,**  
**д.е.н., проф., завідувачка кафедри фінансів, банківської**  
**справи та страхування,**  
**Запорізький національний університет, Україна**  
**ЛОСЄВА ЕЛЯ**  
**студентка 3 курсу економічного факультету**  
**Запорізький національний університет, Україна**

**ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ**  
**ДЕРЖАВНОГО ВТРУЧАННЯ НА КОРИСТЬ ПЕВНОЇ**  
**ЧАСТИНИ НАСЕЛЕННЯ**

Міжнародне, європейське та національне законодавство з питань заборони та протидії дискримінації виходить з основи, що право повинно враховувати різноманітність між людьми. У звіті про Бельгійську мовну справу Європейський суд з прав людини (ЄСПЛ) визнав, що “правова нерівність може виправляти нерівність фактичну”.

У будь-якому суспільстві існують так звані “уразливі групи”, які через свій вік, стан здоров'я та інші соціальні чи фізіологічні фактори знаходяться у менш вигідному положенні, ніж інші члени суспільства. Ці групи, такі як діти-сироти, люди похилого віку, мігранти, меншини, особи з інвалідністю та жінки у період вагітності й пологів, потребують особливого захисту та підтримки. Цей захист забезпечується через введення спеціальних правових статусів, які передбачають їхнє право на соціальні виплати, пільги та різні форми соціальної допомоги [1].

Позитивна дискримінація, також відома як “реверсна” дискримінація, дозволяє застосування спеціальних юридичних заходів, спрямованих на усунення дисбалансу між можливостями різних категорій осіб у реалізації їхніх прав через усталені стереотипи, практики або традиції у суспільстві. Ці заходи мають за мету забезпечити рівні можливості для всіх членів суспільства і виконують функцію правової компенсації для певних категорій осіб з метою ліквідації соціальної нерівності.

Держава може вживати позитивні дії, такі як політика квот у різних галузях суспільного життя, пільгове податкове законодавство та виборне представництво, з метою забезпечення розподільчої справедливості. Позитивна дискримінація перетворює поняття “рівності перед законом” на “рівність через право”, створюючи умови для фактичної рівності.

У практиці Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ) раніше вважалося, що держави не мають обов'язку проводити конкретну політику позитивної дискримінації. Уперше, коли розглядалася скарга осіб ромської національності, які посилалися на право на повагу до їхнього традиційного способу життя та висували питання щодо прав меншин, Суд відкинув можливість визнання такого обов'язку держави (справа “Баклі проти Сполученого Королівства”). Проте пізніше Суд змінив свою позицію у декількох подібних справах, що стосувалися британських ромів.

Наприклад, у справі “Чепмен проти Сполученого Королівства” Суд визнав, що “уразливість циганів, які є меншиною, потребує особливої уваги до їхніх потреб та способу

життя, як у рамках нормативної бази з питань упорядкування території, так і при прийнятті рішень у конкретних випадках. У цій сфері стаття 8 Конвенції накладає на держави позитивний обов'язок забезпечити циганам можливість жити за їхнім укладом” [2].

Згідно з Порядком денним асоціації Україна – ЄС, передбаченою для підготовки та імплементації Угоди про асоціацію, обмін найкращими практиками стосовно заходів захисту меншин від дискримінації та утисків є одним із важливих аспектів співпраці. Також передбачено співпрацю у сферах тендерної рівності, антидискримінації, охорони здоров'я та безпеки праці, що включені до відповідних додатків до Угоди про асоціацію.

У наші дні Україна активно працює над зміцненням конструктивного діалогу та співпраці з Радою Європи в контексті проведення демократичних реформ. Країна виконує проекти, що входять до плану дій Ради Європи для України у сферах захисту прав людини, боротьби з дискримінацією, рівності між жінками та чоловіками, а також захисту прав дітей. Особливу увагу приділяються подальшій реалізації загальнодержавної програми адаптації законодавства України до європейського права. Важливим етапом є вжиття заходів для усунення дискримінації у всіх сферах життя країни.

Таким чином, європейська судова практика починає змінюватися, що викликає певні суперечності серед експертів з урахуванням принципу універсальності прав людини.

Легалізація державного втручання на користь певної частини населення може відкрити шлях для політики позитивної

дискримінації, яка стимулює держави визнати нові права для меншин чи інших уразливих груп населення. Тому Європейський суд з прав людини (ЄСПЛ) виявляє обережність у питаннях обов'язку вживання позитивних заходів, але визнає право держав на свободу розсуду в цих питаннях.

### Список використаних джерел

1. Порядок денний асоціації Україна – ЄС для підготовки та сприяння імплементації Угоди про асоціацію від 20.11.2009 р., набрав чинності 23.11.2009 р. URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994\\_990/conv](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_990/conv)

2. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод 04.11.1950 р., ратифікована 11.09.1997 р. : Рада Європи, Офіційний сайт ВРУ. URL::[http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_004)

3. Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. Формування гуманістичної візії DIGITAL-HRM в організації в умовах industry 4.0. HUMANITIES STUDIES : збірник наукових праць / гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2023. Випуск 16 (93).

4. Досвід країн-членів ЄС/ URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/20.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf)

**МОСТЕНСЬКА ТЕТЯНА ЛЕОНІДІВНА,**  
**д.е.н., професор**  
**Національний авіаційний університет, Україна**  
**АНОШИНА СОФІЯ**  
**Студентка 2 курсу економічного факультету**  
**Запорізький національний університет, Україна**

## **ГОЛОВНІ НАПРЯМКИ ЗАПОБІГАННЯ І ПРОТИДІЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ**

В сучасних умовах розбудови української державності вітчизняна юридична спільнота має стати тією рушійною силою, яка через свою щоденну практику буде спроможна доводити прихильність європейським цінностям та стандартам і забезпечувати крок за кроком їх впровадження у національний правопорядок. Серед таких цінностей та стандартів визначальне місце посідає проблема заборони та протидії дискримінації. Актуальний стан розвитку проблеми антидискримінації у правовій сфері характеризується наступним:

— сформовано міжнародні (універсальні) стандарти заборони та протидії дискримінації, ухвалено відповідні міжнародно-правові договори, що містять загальнообов'язкові юридичні вимоги, виконання яких гарантується відповідними моніторинговими механізмами, а також численні акти міжнародного «м'якого» права;

— розвинуто широку практику Європейського суду з прав людини, Європейського комітету соціальних прав та інших європейських інституцій [1].

Широкий обсяг міжнародно-правового регулювання у сфері заборони та протидії дискримінації обумовив виникнення окремої галузі міжнародного права — «антидискримінаційного» права, у тому числі — європейського права з питань антидискримінації.

Переважну більшість цих стандартів визнано Україною у належний спосіб (через ратифікацію Верховною Радою України певних міжнародно-правових договорів та визнання юрисдикції відповідних судових і квазісудових установ);

— сформовано українське законодавство, яке в цілому відбиває основні вимоги міжнародного та європейського права: заборона дискримінації визнається як загальний принцип (засада), на якому ґрунтуються відповідні нормативні приписи та практика їх реалізації [1].

В останні роки було ухвалено окремі закони, спрямовані на протидію дискримінації деяких соціальних груп (ЗУ «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні» від 21 березня 1991р., ЗУ «Про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків» від 8 вересня 2005 р.), а також спеціальний ЗУ «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» від 6 вересня 2012 р., який має міжгалузевий характер та підлягає застосуванню в усіх сферах суспільних відносин, що становлять предмет правового регулювання

Кадрова політика повинна базуватись на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігію, дотримання трудового законодавства. Основна мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування,



збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [3].

Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації. Вона включає такі елементи: тип влади в суспільстві, стиль керівництва, філософія підприємства, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, статут організації, і через них реалізується.

Ідентифікація дискримінації та практичні аспекти її виявлення є важливою складовою політики та законодавства багатьох країн, зокрема країн Європейського союзу (ЄС). В ЄС існують різноманітні механізми і інструменти, які спрямовані на боротьбу з дискримінацією та захист прав громадян. Ось ключові аспекти ідентифікації дискримінації в контексті досвіду Європейського союзу:

Законодавча база: ЄС має ряд директив, що забезпечують правовий захист від дискримінації на різних підставах, таких як раса, стать, інвалідність, вік, сексуальна орієнтація та інші. Ці директиви встановлюють мінімальні стандарти для країн-членів щодо боротьби з дискримінацією і вимагають впровадження національного законодавства, яке відповідало б цим стандартам.

Інституційна підтримка: У ЄС існують спеціальні органи

та установи, які відповідають за моніторинг і реагування на випадки дискримінації. Наприклад, Європейська агенція з прав людини здійснює нагляд за дотриманням прав людини, включаючи аспекти боротьби з дискримінацією.

Механізми звернення: Люди, які вважають себе жертвами дискримінації, можуть звертатися до різних інстанцій та механізмів для захисту своїх прав. Це можуть бути суди, адміністративні органи або навіть недержавні організації, які надають правову допомогу.

Статистичні дані та дослідження: Збір та аналіз статистичних даних про випадки дискримінації грають важливу роль у розумінні масштабів проблеми та в розробці ефективних стратегій протидії. ЄС здійснює моніторинг і збір даних про дискримінацію у різних сферах життя.

Освіта та інформаційна кампанії: Освітні програми та інформаційні кампанії є важливими для підвищення свідомості громадян щодо їх прав і обов'язків у контексті дискримінації. Вони спрямовані на запобігання стереотипам і усунування дискримінаційних практик у суспільстві.

Інтернаціональне співробітництво: ЄС співпрацює з іншими міжнародними організаціями та країнами у сфері захисту прав людини і боротьби з дискримінацією, що дозволяє обмінюватися досвідом та найкращими практиками.

Одним із ключових елементів є законодавча база, яка забезпечує правовий захист від різних форм дискримінації. У ЄС існує ряд директив, що визначають основні підстави дискримінації (такі як раса, стать, інвалідність, вік, релігія тощо) і встановлюють обов'язкові мінімальні стандарти для країн-членів.

Наприклад, Рамкова директива про зайнятість забороняє дискримінацію на роботі, включаючи умови праці та доступ до занять, а Директива про рівність у сфері зайнятості захищає права на однакове ставлення щодо оплати праці, професійного навчання тощо.

Для ефективної ідентифікації дискримінації важлива роль належить інституційній підтримці. В ЄС існують спеціальні органи, такі як Європейська агенція з прав людини та Національні антидискримінаційні органи в країнах-членах, які здійснюють моніторинг ситуації і реагують на порушення прав.

Поміж механізмів звернення до юридичних інстанцій особливе місце займають судові процедури. Громадяни мають можливість подавати скарги до судів або до адміністративних органів, щоб захистити свої права, які порушені через дискримінацію. Суди в ЄС відіграють важливу роль у встановленні прецедентів і вирішенні складних справ.

Статистичні дані та дослідження є необхідними для об'єктивного оцінювання масштабів проблеми дискримінації і визначення пріоритетних напрямків діяльності. У ЄС проводяться регулярні моніторингові дослідження, які включають аналіз доступу до освіти, зайнятості, житла тощо з точки зору рівності прав.

Освітні програми та інформаційні кампанії відіграють важливу роль у підвищенні свідомості суспільства про проблему дискримінації. Ці заходи спрямовані на запобігання стереотипам і формування толерантного ставлення до різних соціальних груп.

Щодо міжнародного співробітництва, ЄС активно

співпрацює з іншими міжнародними організаціями і країнами з метою обміну досвідом і розробки спільних стратегій у сфері прав людини і боротьби з дискримінацією.

В цілому, ідентифікація та боротьба з дискримінацією є складними завданнями, які потребують комплексного підходу і системних рішень. Досвід Європейського союзу показує, що лише через взаємодію між різними рівнями влади, цивільного суспільства і міжнародних партнерів можна досягти значного прогресу у цій сфері.

Одним з важливих аспектів є моніторинг і збір статистичних даних щодо випадків дискримінації. У ЄС існують спеціалізовані органи, такі як Європейська агенція з прав людини, що займаються аналізом та публікацією даних про різні форми дискримінації в різних сферах життя (робота, освіта, доступ до послуг тощо). Це дозволяє не лише визначити рівень проблеми, але й виявляти тенденції та використовувати ці дані для розробки політик та програм захисту прав громадян.

Особливу увагу варто звернути на механізми звернення громадян до правоохоронних та адміністративних органів. У багатьох країнах-членів ЄС існують спеціалізовані національні антидискримінаційні органи, які приймають скарги громадян і здійснюють розслідування порушень. Ці органи не лише встановлюють факти дискримінації, але й рекомендують заходи для її усунення та компенсації постраждалим.

Одним із важливих аспектів є інформаційні кампанії та освітні програми. ЄС активно підтримує проекти, спрямовані на підвищення освіченості суспільства щодо прав людини,

недискримінаційного ставлення та рівних можливостей. Ці заходи включають інформаційні брошури, тренінги для різних груп населення (включаючи професійних працівників у сфері освіти та права), а також інтерактивні курси і вебінари.

Також важливою частиною стратегії є підтримка ініціатив громадянського суспільства та недержавних організацій у галузі прав людини та боротьби з дискримінацією. Ці організації грають важливу роль у виявленні випадків дискримінації на місцях, наданні правової допомоги та підтримці постраждалих осіб.

Одним з ключових аспектів є роль спеціалізованих інституцій та органів у сфері прав людини та боротьби з дискримінацією. Наприклад, Європейська агенція з прав людини, заснована в 2007 році, займається моніторингом ситуації в галузі прав людини у всіх країнах-членах ЄС. Вона збирає дані, аналізує тенденції і подає рекомендації щодо запобігання порушенням прав людини, включаючи випадки дискримінації. Такі органи відіграють важливу роль у підтримці правозахисних стандартів і сприяють розвитку політик, спрямованих на створення більш справедливого суспільства.

Ще одним аспектом є роль міжнародного співробітництва в боротьбі з дискримінацією. Європейський союз активно співпрацює з іншими міжнародними організаціями, такими як Рада Європи, ООН, Організація з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ) та іншими регіональними та міжнародними структурами. Ця співпраця включає обмін досвідом, розробку спільних стратегій та рекомендацій, а також координацію дій у сфері прав людини та захисту від дискримінації.

Для успішної ідентифікації і протидії дискримінації також важлива роль національних антидискримінаційних політик і механізмів. Кожна країна-член ЄС має власні механізми захисту прав громадян від дискримінації, які включають законодавчі та адміністративні засоби. Національні антидискримінаційні органи відіграють ключову роль у виявленні випадків дискримінації, наданні консультацій та підтримки постраждалим особам, а також в проведенні освітніх заходів і кампаній.

Варто також звернути увагу на роль медіа та громадськості у процесі ідентифікації та усунення дискримінації. Засоби масової інформації мають значний вплив на формування громадської думки та свідомості щодо проблеми дискримінації. Інформаційні кампанії, журналістські розслідування та освітні програми можуть сприяти підвищенню усвідомлення громадян і спонукати до позитивних змін у суспільстві.

Одним з ключових аспектів є роль спеціалізованих інституцій та органів у сфері прав людини та боротьби з дискримінацією. Наприклад, Європейська агенція з прав людини, заснована в 2007 році, займається моніторингом ситуації в галузі прав людини у всіх країнах-членах ЄС. Вона збирає дані, аналізує тенденції і подає рекомендації щодо запобігання порушенням прав людини, включаючи випадки дискримінації. Такі органи відіграють важливу роль у підтримці правозахисних стандартів і сприяють розвитку політик, спрямованих на створення більш справедливого суспільства.

Ще одним аспектом є роль міжнародного співробітництва

в боротьбі з дискримінацією. Європейський союз активно співпрацює з іншими міжнародними організаціями, такими як Рада Європи, ООН, Організація з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ) та іншими регіональними та міжнародними структурами. Ця співпраця включає обмін досвідом, розробку спільних стратегій та рекомендацій, а також координацію дій у сфері прав людини та захисту від дискримінації.

Для успішної ідентифікації і протидії дискримінації також важлива роль національних антидискримінаційних політик і механізмів. Кожна країна-член ЄС має власні механізми захисту прав громадян від дискримінації, які включають законодавчі та адміністративні засоби. Національні антидискримінаційні органи відіграють ключову роль у виявленні випадків дискримінації, наданні консультацій та підтримки постраждалим особам, а також в проведенні освітніх заходів і кампаній.

Варто також звернути увагу на роль медіа та громадськості у процесі ідентифікації та усунення дискримінації.

Засоби масової інформації мають значний вплив на формування громадської думки та свідомості щодо проблеми дискримінації. Інформаційні кампанії, журналістські розслідування та освітні програми можуть сприяти підвищенню усвідомлення громадян і спонукати до позитивних змін у суспільстві.

## Список використаних джерел

1. 40 років тому почала діяти Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок. URL: <https://armyinform.com.ua/2021/09/03/40-rokiv-tomu-pochala-diyatykonvencziya-oon-pro-likvidacziyu-vsih-form-dyskryminacziyi-shhodo-zhinok>.

2. Конференція «Гендерна рівність та Стамбульська конвенція: десятиріччя в дії». URL: [https://www.coe.int/uk/web/kyiv/combating-violence-against-women-in-ukraine-covaw-/-/asset\\_publisher/CbX2WT21KEfR/content/conference-gender-equality-and-the-istanbul-convention-a-decade-of-action-](https://www.coe.int/uk/web/kyiv/combating-violence-against-women-in-ukraine-covaw-/-/asset_publisher/CbX2WT21KEfR/content/conference-gender-equality-and-the-istanbul-convention-a-decade-of-action-)

3. Глобальний гендерний розрив за 2006- 2019 рр. URL: [https://www.google.com/search?q=%D0%B3%D0%BB%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%\\_B16BAhAEAI&cshid=1662289961112649&biw=1600&bih=722&dpr=1.2#imgrc=CPQGFfeLp5lf8M](https://www.google.com/search?q=%D0%B3%D0%BB%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%_B16BAhAEAI&cshid=1662289961112649&biw=1600&bih=722&dpr=1.2#imgrc=CPQGFfeLp5lf8M)

4. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод 04.11.1950 р., ратифікована 11.09.1997 р. : Рада Європи, Офіційний сайт ВРУ. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_004)



## **СЕКЦІЯ 2**

### **ДОСВІД ЄВРОПИ У ЗАХИСТІ ВІД МНОЖИННОЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ**

**АНДРЮКАЙТЕНЕ РЕГІНА**

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

**ВОРОНКОВА ВАЛЕНТИНА,**

**д.ф.н., проф., завідувачка кафедри управління та  
адміністрування,**

**Інженерний навчально-науковий інститут ім.Ю.М.Потебні**

**ЗНУ, Україна**

**НІКІТЕНКО ВІТАЛІНА,**

**д.ф.н., проф., професор кафедри управління та  
адміністрування,**

**Інженерний навчально-науковий інституту ім.**

**Ю.М.Потебні Запорізького національного університету,**

**Україна**

### **ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ДИСКРИМІНАЦІЇ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ ТА МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ У ВІТЧИЗНЯНУ ПРАКТИКУ (НА ОСНОВІ ДОСВІДУ КОМПАНІЙ ЛИТВИ)**

Дискримінація у сфері зайнятості є серйозною проблемою, яка потребує системних заходів для її вирішення. Досвід Литви в цьому плані може бути корисним для розуміння та

впровадження ефективних стратегій. Одним із ключових напрямків боротьби з дискримінацією є впровадження законодавства, яке забороняє дискримінацію на основі різних критеріїв, таких як раса, стать, вік, інвалідність. Литва, як і багато країн Європейського союзу, прийняла законодавство, що забороняє дискримінацію на робочому місці і надає правовий захист потенційним жертвам.

Компанії в Литві можуть впроваджувати політики та програми різних рівнів, спрямовані на розширення рівності та інклюзії. Це може включати програми набору, що стимулюють різноманітність, тренінги зі свідомості та чутливості до дискримінації для персоналу, а також створення безбар'єрних умов для працевлаштування людей з інвалідністю. Значна увага повинна бути приділена освіті та підвищенню свідомості суспільства про проблему дискримінації, кампанії з підвищення обізнаності можуть сприяти зміні стереотипів та усвідомленню значення рівних можливостей для всіх.

Ефективна система моніторингу та контролю може допомогти виявляти випадки дискримінації та надавати потерпілим необхідну підтримку та захист. Зважаючи на конкретний досвід Литви, можна зазначити кілька прикладів заходів, спрямованих на боротьбу з дискримінацією у сфері зайнятості.

Уряд Литви прийняв закони, які забороняють дискримінацію на робочому місці за такими критеріями, як раса, стать, вік, сексуальна орієнтація, інвалідність тощо. Це створює правовий захист для працівників і дозволяє їм захищати свої права у разі дискримінації. Багато компаній в Литві активно

впроваджують програми різноманітності, які спрямовані на привернення та збереження різноманітного персоналу. Наприклад, це може включати рекрутингові програми, які спеціально ціляться на кандидатів з різних етнічних та культурних груп, а також з інвалідністю.

Компанії можуть проводити тренінги та освітні програми для персоналу з питань свідомості та чутливості до дискримінації. Ці програми допомагають зменшити стереотипи та сприяють створенню більш інклюзивної робочої атмосфери. Забезпечення безбар'єрних умов праці для людей з інвалідністю є ще одним важливим аспектом боротьби з дискримінацією. Це може включати адаптацію робочих місць та інфраструктури для відповідності потребам осіб з інвалідністю. Уряд та громадські організації можуть здійснювати моніторинг та контроль за дотриманням антидискримінаційного законодавства на різних рівнях суспільства, щоб виявляти випадки дискримінації та надавати потрібну підтримку працевлаштування людей з інвалідністю [1].

Досвід Литви у вирішенні проблем дискримінації в сфері зайнятості може бути корисним для України. Литва приділяє значну увагу законодавчому та інституційному захисту прав людини і боротьбі з дискримінацією. Литва має законодавство, яке забороняє дискримінацію на різних підставах, включаючи расову, етнічну, гендерну та інші форми дискримінації. Україна також має законодавство, але може виникнути необхідність у його посиленні або уточненні для забезпечення більш ефективного захисту прав.

Важливою складовою боротьби з дискримінацією є наявність спеціальних органів чи комісій, які відповідають за розгляд скарг і захист прав громадян. Україна може вдосконалити свою систему інституційної підтримки для забезпечення ефективного вирішення ситуацій дискримінації.

Програми інформування та освіти громадськості можуть допомогти у підвищенні свідомості про проблему дискримінації та сприяти створенню культури рівності та поваги до різниці. Подібні ініціативи можуть бути важливими для України. Програми, спрямовані на підтримку інклюзивної зайнятості, такі як стажування для молоді з обмеженими можливостями або програми професійної реабілітації, можуть допомогти зменшити випадки дискримінації на ринку праці.

Важливо проводити систематичний моніторинг ситуації з дискримінацією на ринку праці та публікувати відповідні звіти. Це дозволяє вчасно виявляти проблемні ситуації і приймати необхідні заходи. Україна може використовувати досвід Литви як приклад при розробці та впровадженні своїх стратегій боротьби з дискримінацією в сфері зайнятості. Важливо також враховувати конкретні особливості та потреби українського суспільства при адаптації цього досвіду.

Боротьба з дискримінацією на робочому місці допомагає підприємствам уникнути правових проблем, пов'язаних з порушенням антидискримінаційного законодавства. Це може включати штрафи, судові справи та негативну репутацію.

Ефективна боротьба з дискримінацією на робочому місці має важливе практичне значення як для самих підприємств, так і для суспільства в цілому.

Уряд може використати законодавчий досвід Литви для удосконалення власного законодавства щодо захисту прав людини та боротьби з дискримінацією на ринку праці.

Це може включати введення нових або удосконалення існуючих законів та положень, які гарантують рівні можливості для всіх громадян у сфері зайнятості.

Загалом, використання досвіду Литви допоможе Україні покращити свою систему боротьби з дискримінацією в сфері зайнятості та забезпечити всім громадянам рівні умови працевлаштування.

### **Список використаних джерел**

1. Працевлаштування людей з інвалідністю: кращі практики: метод. посіб. / Базиленко А., Таланчук І., Давиденко Г. та ін.; за загальною редакцією А. Базиленко. Київ: Університет «Україна», 2022. 198 с.

2. Facts and figures: Women's leadership and political participation. URL : <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures> (дата звернення: 03.03.2024).

3. Equality between women and men in the field of decision-making – Council Conclusions. P. 2. URL: [https://commission.europa.eu/document/download/c79df242-9210-44f7-b188-b91b94102585\\_en](https://commission.europa.eu/document/download/c79df242-9210-44f7-b188-b91b94102585_en) (дата звернення: 02.03.2024).

**ЖИЖОМА ЯНА,**  
**студентка 3 курсу економічного факультету**  
**Запорізький національний університет, Україна**  
**ІВАНОВ СЕРГІЙ**  
**доктор економічних наук, доцент,**  
**Запорізький національний університет, Україна**

**ЛІДЕРСТВО В КОЛЕКТИВІ: КЛЮЧОВИЙ АСПЕКТ  
РЕАЛІЗАЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ ТА  
ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ**

Лідерство в колективі є необхідним елементом для впровадження стратегій сталого розвитку як в Україні, так і в країнах Європейського Союзу. Уміння об'єднувати та мотивувати людей, спрямовувати їхні зусилля на досягнення спільних цілей та вирішення проблем, визначає ефективність колективних зусиль у напрямку сталого розвитку. [4]

Україна, переживаючи період трансформацій та змін, активно впроваджує принципи сталого розвитку у своїй діяльності. Лідери громадських організацій, урядові посадовці та підприємці виступають ініціаторами та каталізаторами змін, спрямованих на зменшення екологічного впливу, розвиток альтернативних джерел енергії та покращення якості життя населення.

У той же час, країни Європейського Союзу здійснюють активну співпрацю в напрямку збалансованого економічного та соціального розвитку. Лідерство країн-членів ЄС у сфері зміни клімату, розвитку відновлювальних джерел енергії та зменшення

викидів шкідливих речовин служить прикладом для інших країн світу.

Однак, для досягнення успіху у реалізації сталого розвитку необхідно не лише лідерство на національному рівні, але й співпраця та координація на міжнародному рівні. У цьому контексті Україна активно співпрацює з країнами ЄС у рамках різних проектів та програм, спрямованих на підтримку сталого розвитку, обмін досвідом та технологіями.

Національні та міжнародні ініціативи, спрямовані на розвиток лідерства в колективі для реалізації сталого розвитку, не тільки стимулюють інновації та розвиток, але й сприяють побудові відкритого та зрілого суспільства. Це стосується як політичного, так і економічного розвитку, а також соціальної сфери. [3]

Одним із прикладів успішного лідерства в колективі є спільна ініціатива України та Європейського Союзу щодо реформування енергетичного сектору. Цей процес вимагає співпраці різних зацікавлених сторін, включаючи урядові інституції, бізнес, громадські організації та міжнародні партнери. Лідери цих секторів взаємодіють для розробки та впровадження ефективних стратегій зменшення енергозалежності, підвищення енергоефективності та розвитку відновлювальних джерел енергії.

Також, розвиток лідерства в колективі сприяє підвищенню участі громадян у процесі прийняття рішень, що стосуються їхнього життя та майбутнього. Участь громадян у громадських обговореннях, консультаціях та прийнятті рішень допомагає

забезпечити більшу легітимність та підтримку для стратегій сталого розвитку.

Розглянемо конкретні приклади успішних ініціатив у сфері сталого розвитку, які спираються на лідерство в колективі як в Україні, так і в Європейському Союзі.

Україна, зокрема, активно розвиває програми з екологічного будівництва та енергоефективності. Проекти, які впроваджуються на різних рівнях уряду, місцевого самоврядування та громадськості, демонструють важливість лідерства в розробці та впровадженні зелених технологій та практик. [2]

У Європейському Союзі існують численні ініціативи, спрямовані на зменшення викидів шкідливих речовин та розвиток екологічно чистих технологій. Програми фінансової підтримки та обміну досвідом допомагають країнам-членам ЄС спільно працювати над досягненням цілей сталого розвитку. [1]

Крім того, важливо зазначити роль лідерства в молодіжному сегменті суспільства. Молоді лідери в Україні та Європейському Союзі активно впроваджують інноваційні ідеї, сприяючи змінам у своїх спільнотах та відчуючи відповідальність за майбутнє покоління.

Молоді лідери беруть на себе відповідальність за зміни, які вони хочуть бачити у своїх громадах. Вони розвивають та впроваджують проекти, спрямовані на заохочення сталого споживання, збереження природи, підтримку соціально вразливих груп та багато іншого. Їхня ініціативність, креативність та енергія допомагають залучати увагу до



важливих питань сталого розвитку та мобілізувати інших для спільних дій.

Приклади молодіжних лідерів можуть включати студентські організації, молодіжні групи у місцевих громадах, ініціативні групи на соціальних мережах та інші форми активності. Ці молоді люди використовують свій потенціал та можливості для співпраці з іншими стейкхолдерами та досягнення спільних цілей сталого розвитку.

Розвиток лідерства серед молоді є важливим фактором для забезпечення тривалого й ефективного впровадження стратегій сталого розвитку. Підтримка та посилення зусиль молодіжних лідерів сприятиме формуванню більш сталого, рівноправного та відкритого суспільства як в Україні, так і в Європейському Союзі.

Отже, лідерство в колективі відіграє важливу роль у реалізації сталого розвитку в Україні та Європейському Союзі. Воно сприяє об'єднанню зусиль, розвитку інноваційних підходів та забезпеченню рівного доступу до можливостей для всіх членів суспільства. Поєднання лідерських якостей з адаптивним та відкритим підходом є ключем до успішної реалізації принципів сталого розвитку в умовах сучасного світу.

### **Список використаних джерел**

1. Реалізація цілей сталого розвитку національними парламентами держав-членів Європейського союзу. URL:

[https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/PRP\\_SDGs\\_and\\_parliaments\\_UKR.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/PRP_SDGs_and_parliaments_UKR.pdf) (дата звернення: 01.04.2024).

2. Основи стратегії сталого розвитку в Україні. URL: [https://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2015/02/metod\\_materialy\\_do\\_modulyu.pdf](https://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2015/02/metod_materialy_do_modulyu.pdf) (дата звернення: 01.04.2024).

3. Цілі сталого розвитку в аспекті зміцнення національного та міжнародного правопорядку. URL: [HTTPS://LAW.KARAZIN.UA/RESOURCES/DOKS2021/NAUKA/REPOZITARY/KONFERENTSIJA\\_27-10-2023\\_ZBIRKA\\_TEZ\\_ORYHINAL-MAKET.PDF](HTTPS://LAW.KARAZIN.UA/RESOURCES/DOKS2021/NAUKA/REPOZITARY/KONFERENTSIJA_27-10-2023_ZBIRKA_TEZ_ORYHINAL-MAKET.PDF) (дата звернення: 01.04.2024).

4. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. URL: [HTTPS://RAZUMKOV.ORG.UA/IMAGES/JOURNAL/NSD187-188\\_2022\\_UKR\\_FULL.PDF](HTTPS://RAZUMKOV.ORG.UA/IMAGES/JOURNAL/NSD187-188_2022_UKR_FULL.PDF) (дата звернення: 01.04.2024).

**КАЛЮЖНА ЮЛІЯ,  
к.е.н., доц., доц. кафедри управління персоналом і  
маркетингу,  
Запорізький національний університет, Україна**

## **ЕТИЧНА ОСВІТА ЯК ПРЕВЕНТИВНА АНТИДИСКРИМІНАЦІЙНА ПРАКТИКА**

Дослідження у сферах психології, нейробіології та поведінкової економіки довели, що люди здатні більш ефективно впоратися з етично неприйнятними ситуаціями в тих випадках,

якщо вони підготовані до таких ситуацій та ознайомлені зі способами їх вирішення.

Уявлення про те, що етичні дії є тим, чого можна навчитися і що можна вдосконалити на практиці, сформувало декілька підходів до етичної освіти, включно з експериментальними методами навчання, у яких перед учнями постають етичні дилеми з реального життя та які спонукають їх знаходити рішення

Етична освіта - процес навчання та виховання, спрямований на розвиток етичних уявлень, цінностей та навичок серед студентів у навчальних програмах на всіх рівнях освіти (Товариство з дослідження етичної освіти у навчальних програмах (Society for Ethics Across the Curriculum)) [1].

Одним із ключових аспектів етичної освіти є розвиток емпатії та здатності до співчуття. Вміння поставити себе на місце іншої людини, зрозуміти її почуття та потреби значно підвищує ймовірність етичної поведінки. Це особливо важливо в контексті вирішення конфліктних ситуацій, де здатність до емпатії може допомогти знайти компромісне рішення, яке враховуватиме інтереси всіх сторін.

Інтерактивні методи навчання, такі як рольові ігри, симуляції та кейс-стадії, є потужними інструментами у викладанні етики. Вони дозволяють студентам зануритися в ситуацію, випробувати різні підходи до вирішення проблеми та обговорити наслідки своїх рішень у безпечному навчальному середовищі. Такі методи сприяють не лише кращому засвоєнню теоретичних знань, але й розвитку практичних навичок.

Дослідження також вказують на важливість підтримки та

розвитку етичної культури в організаціях. Якщо в робочому середовищі заохочується етична поведінка і є чіткі стандарти етичних норм, співробітники більш схильні дотримуватися цих норм. Лідери, які демонструють етичну поведінку та підтримують своїх колег у складних етичних ситуаціях, відіграють вирішальну роль у формуванні етичного клімату.

Важливим аспектом є також усвідомлення довгострокових наслідків етичних та неетичних дій. Наявність чіткої картини про потенційні наслідки своїх рішень допомагає людям приймати більш зважені та відповідальні рішення. Освітні програми, які акцентують увагу на аналізі довгострокових наслідків, сприяють формуванню стратегічного мислення та відповідального ставлення до прийняття рішень.

Етична освіта повинна бути інтегрованою на всіх рівнях навчання та професійної підготовки, починаючи з раннього віку і до дорослого життя. Це допомагає створювати безперервний процес етичного виховання, який сприяє формуванню стійких етичних принципів та навичок. Завдяки цьому суспільство може отримати покоління людей, здатних приймати етичні рішення у різних сферах життя.

Таким чином, інтеграція етичної освіти в навчальні програми та професійні стандарти, використання інноваційних методів навчання та підтримка етичної культури є важливими складовими формування етично відповідальних особистостей, які здатні ефективно діяти в складних та неоднозначних ситуаціях.

Існує чотири основні підходи до етичної освіти:

1. Експериментальні методи навчання: підхід

передбачає використання реальних сценаріїв та етичних дилем, з якими стикаються люди в різних сферах життя. Учні або учасники обговорюють ці ситуації, а потім пропонують рішення. Це допомагає розвивати критичне мислення та сприйняття різних точок зору.

2. Активне навчання: підхід базується на тому, щоб навчити учнів або учасників враховувати етичні аспекти в різних ситуаціях шляхом активної участі у дискусіях, рольових іграх або рольових вправах. Вони можуть відтворювати реальні ситуації та шукати найбільш етичні рішення

3. Медіа та культурна освіта: підхід акцентує на використанні прикладів з медіа, літератури, кіно або мистецтва для обговорення етичних питань.

4. Застосування технологій: інтерактивні онлайн-курси, симуляції, відеоігри або мобільні додатки можуть бути використані для навчання етиці.

Гарт Салонер, декан Вищої школи бізнесу Стенфордського університету, вважає головним викликом, з яким стикаються бізнес-школи, готуючи студентів до нового світу компаній без кордонів, швидкі темпи глобалізації, які ставлять нові управлінські питання перед бізнес-лідерами та програмами MBA, які їх готують [2]. Гарт Салонер акцентує увагу на тому, як змінюється освіта MBA, щоб відповідати потребам нового світу, в якому компанії не мають кордонів, а ринки, що розвиваються, потребують все більш досвідчених талантів. Він також звертає увагу на потребу реформування навчальних програм, ефективного навчання студентів м'яким навичкам лідерства та критичного мислення.

У етичній освіті застосовуються різноманітні методи та моделі. Наприклад, восьмикрокова модель прийняття етичних рішень В. Уолеса і Д. Холла:

Перший крок - відрефлексувати власні цінності та мотиви, визначити, чого я прагну й якому рішенню надаю перевагу.

Другий крок – переглянути відповідні розділи етичних кодексів, при цьому, якщо документація професійного об'єднання не містить необхідної інформації, – звернутися до кодексів близьких професійних асоціацій.

Третій крок – пошук інформації про схожі випадки та варіанти рішень в літературі.

Четвертий крок - необхідно проконсультуватися з колегами, особливо з тими, хто працює зі схожими проблемами і, можливо, стикався з такою ж дилемою.

П'ятий крок передбачає звернення до голови комітету з етичних норм свого професійного об'єднання.

Шостий крок – це прогноз можливих наслідків кожного з альтернативних рішень.

Сьомий крок – прийняття рішення та відповідні дії.

Восьмий крок – письмова аргументація усіх альтернативних дій та рішень з метою забезпечення власних прав у випадку судового розгляду.

Але згодом використання традиційних моделей прийняття етичних рішень піддаються критиці. Критики традиційних моделей прийняття етичних рішень наголошують на їхній обмеженості та недостатній гнучкості. Однією з головних проблем є те, що ці моделі часто не враховують індивідуальні

особливості конкретних ситуацій і можуть бути занадто схематичними. Наприклад, восьмикрокова модель В. Уолеса і Д. Холла, хоч і структурована, може не завжди адекватно відображати складність і багатогранність реальних етичних дилем.

Іншим аспектом критики є те, що традиційні моделі часто не враховують емоційний компонент, який відіграє важливу роль у прийнятті рішень. Сучасні дослідження в галузі психології та нейробіології підкреслюють значення емоцій у процесі етичного міркування, вказуючи на те, що вони можуть як допомагати, так і заважати прийняттю правильного рішення. Відсутність у моделях врахування емоційного стану особи може призводити до недостатньо ефективного вирішення етичних проблем.

Крім того, критики звертають увагу на культурні та соціальні контексти, які можуть сильно впливати на етичні рішення. Традиційні моделі прийняття рішень часто створені на основі західних цінностей і можуть не враховувати культурні особливості інших регіонів. Це робить їх менш ефективними у глобальному контексті, де професіонали можуть стикатися з різноманітними культурними впливами.

У відповідь на ці виклики, сучасні підходи до етичної освіти пропонують інтеграцію більш динамічних і контекстуально адаптованих моделей. Наприклад, застосування кейс-методів, рольових ігор та симуляцій дозволяє створити більш реалістичні умови для опрацювання етичних дилем. Такі методи сприяють глибшому розумінню складності ситуацій і розвитку навичок адаптивного мислення.

Використання інтердисциплінарних підходів також може покращити процес прийняття етичних рішень. Поєднання знань з різних галузей, таких як психологія, соціологія, філософія та нейробіологія, дозволяє створити більш комплексне уявлення про етичні проблеми і запропонувати більш обґрунтовані рішення.

Таким чином, хоча традиційні моделі прийняття етичних рішень надають корисні рамки для аналізу, вони потребують адаптації і доповнення з урахуванням сучасних наукових знань та практичних викликів. Інтеграція нових методів та міждисциплінарних підходів у процес етичної освіти сприяє більш ефективному формуванню етично відповідальних і професійно підготовлених особистостей.

Деякі сучасні підходи до етичної освіти відзначаються акцентом на розвиток критичного мислення та здатності до самокритики. Замість простого застосування шаблонних моделей прийняття рішень, студентам пропонують аналізувати етичні ситуації з різних поглядів і знаходити альтернативні шляхи розв'язання. Це сприяє розвитку гнучкості мислення та вміння виявляти та оцінювати різні етичні перспективи.

Ще одним напрямком є інтеграція технологій у процес етичної освіти. Використання віртуальної реальності та інтерактивних симуляцій дозволяє створювати іммерсивні середовища, де студенти можуть практикувати прийняття етичних рішень у віртуальних сценаріях, що досить точно відтворюють реальні життєві ситуації.

Також варто зазначити зростання інтересу до психологічних аспектів прийняття рішень. Вивчення моральних



розвитку та впливу емоцій на процеси морального мислення дозволяє краще розуміти, як люди формують свої етичні погляди та реагують на етичні дилеми.

Одним із важливих аспектів є також залучення до процесу етичної освіти різних стейкхолдерів, таких як представники бізнесу, громадських організацій, правозахисних організацій та інші. Вони можуть поділитися своїм досвідом і прикладами з життя, що надасть студентам реальні приклади та можливість розглядати етичні проблеми з різних точок зору.

Загалом, розвиток етичної освіти вимагає постійного оновлення та адаптації до сучасних викликів і можливостей. Інтеграція новітніх підходів та платформ для навчання дозволяє ефективніше готувати майбутні покоління професіоналів до етичних викликів, з якими вони зіткнуться у своїй професійній діяльності.

Останніми роками ми стали свідками безпрецедентного падіння довіри суспільства до бізнесу, не в останню чергу через випадки неетичної поведінки в деяких найпотужніших установах світу. Мері Джентіле, директор бізнес-програми у Babson College, каже, що справжній виклик для студентів, працівників та керівників бізнесу полягає не в тому, щоб знати, що правильно, а в тому, щоб знати, як діяти відповідно до цих переконань в організації. У цьому відеоінтерв'ю Джентайл ділиться своїми думками та досвідом про те, як це зробити, який вона отримала під час розробки навчальної програми "Надання голосу цінностям" та своєї однойменної книги [3].

Відмінність підходу GVV від традиційних програм з етики полягає в тому, що він не заглиблюється в питання про те, що є

правильним, а що – неправильним, а натомість фокусується на стадії «після прийняття рішення»

GVV — це інноваційний підхід до розвитку лідерства на основі цінностей у бізнес-освіті та на робочому місці. Навчальна програма GVV, яка пілотується майже в 1000 школах, компаніях та інших організаціях на всіх семи континентах, пропонує практичні вправи, кейси, модулі, сценарії та навчальні плани для вирішення широкого кола етичних конфліктів на робочому місці.

Традиційно навчальна програма ділової етики зосереджена в основному на першому та другому етапах. Викладачі прагнули сприяти усвідомленню етичних питань, дилем і конфліктів, щоб студенти впізнавали їх, коли вони з ними стикаються. Це, безсумнівно, важливе завдання, особливо у світі, де зростаюча глобалізація бізнесу та швидкий розвиток нових технологій призводять до викликів, до яких студенти можуть бути недостатньо готові. Крім того, традиційна ділова етика наголошує на аналізі, ознайомлюючи учнів із моделями етичного міркування, такими як теорії прав, справедливості, користі та чесноти. Ці аналітичні основи, виведені з моральної філософії, дозволяють студентам практикувати суворе та послідовне обмірковування різновидів етичних дилем, з якими бізнес-практики можуть зіткнутися. GVV проливає світло на третій — і часто недооцінений — етап: дія. Студентам пропонується розробити план дій і набір «сценаріїв», які ґрунтуються на аналізі комплексного тиску, з яким стикаються основні зацікавлені сторони, і організаційних реалій ситуації. Студенти повинні розглянути важелі впливу, які має головний герой, їхніх

ймовірних союзників, а також найбільш переконливі аргументи, які вони можуть навести та кому. Їм потрібно передбачити, з яким опором вони можуть зіткнутися і яким чином щоб подолати це.

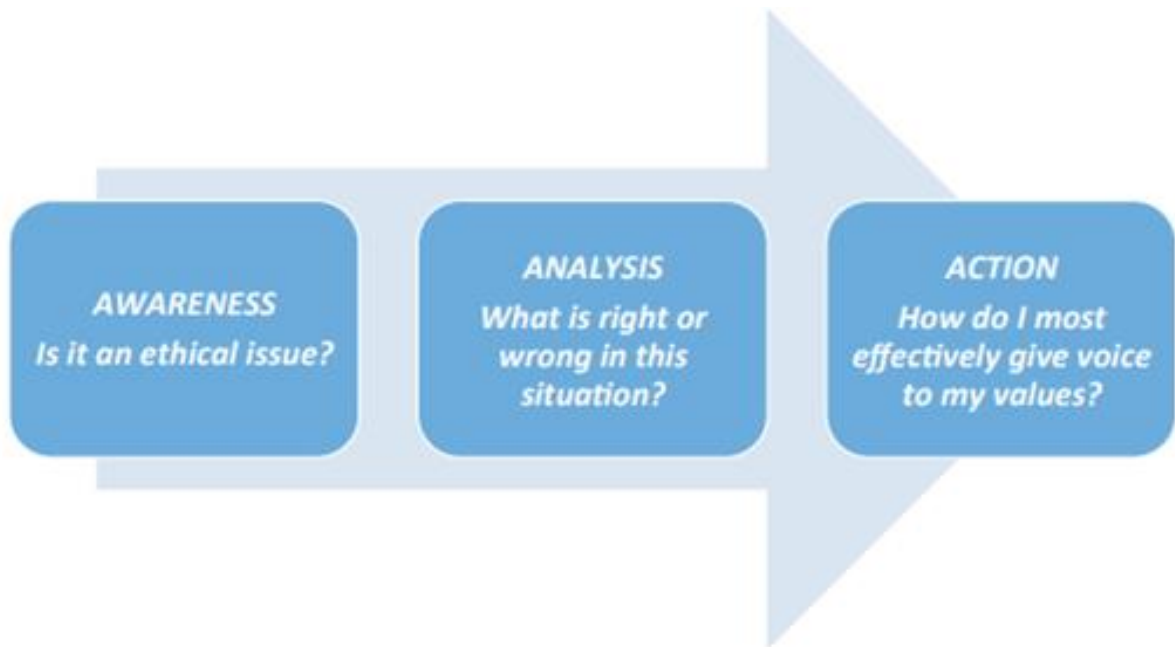


Рисунок 1 – Етапи методики навчання етиці за GVV

*Джерело: [3]*

GVV не має на меті переконати людей бути більш етичними. Скоріше GVV виходить із передумови, що більшість із нас уже хоче діяти згідно з нашими цінностями, але ми також хочемо відчувати, що у нас є розумні шанси робити це ефективно й успішно.

Ця педагогіка та навчальна програма спрямовані на підвищення цих шансів. Замість того, щоб зосереджуватися на етичному аналізі, навчальна програма Giving Voice to Values (GVV) зосереджується на реалізації етики та ставить запитання: «А що, якби я діяв відповідно до своїх цінностей? Що б я сказав

і зробив? Як я можу бути найбільш ефективним?» Успішність етичної освіти також залежить від постійного вдосконалення методик навчання, з урахуванням новітніх досліджень у психології, нейробіології та поведінковій економіці. Важливо не лише надавати знання, але й створювати середовище, яке стимулює активне обговорення та рефлексію щодо етичних питань. Це допомагає студентам розуміти складність етичних ситуацій та бути готовими до їх вирішення у майбутньому.

Таким чином, етична освіта, що базується на експериментальних методах та активному залученні студентів до обговорення реальних дилем, є ефективним способом підготовки людей до етично відповідальної поведінки. Вона сприяє формуванню свідомих та морально зрілих особистостей, здатних приймати етичні рішення в різних життєвих та професійних ситуаціях.

### **Список використаних джерел**

1. Society for Ethics Across the Curriculum. URL: <https://www.seac-online.org> (дата звернення: 15.03.2024)

2. Building the next generation of business-leaders. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/building-the-next-generation-business-leader> (дата звернення: 15.03.2024)

3. Giving Voice to Values. URL: <https://www.unodc.org/e4j/en/integrity-ethics/module-7/additional-teaching-tools.html> (дата звернення: 15.03.2024)

4. Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. Формування гуманістичної візії DIGITAL-HRM в організації в умовах industry 4.0. HUMANITIES STUDIES : збірник наукових праць / гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2023. Випуск 16 (93).

**КАЛЮЖНА ЮЛІЯ,**  
к.е.н., доц., доц. кафедри управління персоналом і  
маркетингу,  
Запорізький національний університет, Україна  
**ЧЕРЕП АЛЛА,**  
д.е.н., проф. завідувачка кафедри фінансів, банківської  
справи та страхування,  
Запорізький національний університет, Україна  
**ВОРОНКОВА ВАЛЕНТИНА,**  
д.ф.н., проф., завідувачка кафедри управління та  
адміністрування  
Інженерний навчально-науковий інститут  
ім.Ю.М.Потебні ЗНУ, Україна

**ДОСВІД ЄВРОПИ У ЗАХИСТІ ВІД МНОЖИННОЇ  
ДИСКРИМІНАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ РОБОТИ РІЧАРДА  
ФЛОРИДИ «НОМО CREATIVUS»)**

Європа має довгу історію боротьби за права людини та протидії дискримінації. Це стосується не лише боротьби за рівність національних та расових меншин, але і за захист прав

осіб з інвалідністю, ЛГБТQ+ спільнот, жінок, іммігрантів та багатьох інших груп.

Одним із ключових інструментів захисту прав у Європі є Європейська конвенція з прав людини, яка створює механізми для звернення до Європейського суду з прав людини у випадках порушення прав особи [1].

Також існують інші міжнародні та національні закони та нормативні акти, спрямовані на боротьбу з дискримінацією. У багатьох країнах Європи існують органи та агентства, спеціалізовані на вирішенні питань дискримінації та захисті прав меншин, наприклад, Рада Європи, Європейська агенція з прав людини, Національні ради з прав людини та органи урядового контролю. Крім того, у Європі проводяться різноманітні освітні кампанії та тренінги з питань боротьби з дискримінацією та підвищення свідомості громадськості щодо прав людини. Такі заходи спрямовані на формування толерантного та багатокультурного суспільства.

Множинна дискримінація, згідно з європейським законодавством, відбувається, коли особа стикається з дискримінацією на підставі декількох характеристик одночасно, таких як раса, національна чи етнічна приналежність, стать, вік, інвалідність, сексуальна орієнтація, гендерна ідентичність тощо.

Наприклад, якщо жінка мігрантка стикається з дискримінацією на роботі через свою стать та етнічну належність, це може бути визнано як випадок множинної дискримінації. Або коли людина з інвалідністю стикається з дискримінацією як у зв'язку зі своєю інвалідністю, так і через свою національну або етнічну приналежність.

Європейське законодавство ставить за мету захистити осіб від будь-якої форми дискримінації, включаючи й множинну, і забезпечити рівність усіх громадян перед законом незалежно від їхніх особистих характеристик. Приклади множинної дискримінації можуть включати:

1) Сексуальна орієнтація та вік, коли лесбійка або гей стикається з дискримінацією на робочому місці через свою сексуальну орієнтацію та вік.

2) Раса та інвалідність, коли особа з африканським походженням, яка має інвалідність, може бути дискримінована на роботі через обидві ці характеристики.

3) Стать та релігійна приналежність, коли жінка, яка є мусульманкою, може стикатися з дискримінацією у сфері зайнятості через свою стать та релігійну приналежність.

4) Етнічна приналежність та сексуальна орієнтація, коли особа латиноамериканського походження, яка є бісексуалом, може зазнати дискримінації у школі або на робочому місці через обидві ці характеристики.

Ці приклади ілюструють те, як множинна дискримінація може виявлятися в різних сферах життя та відносно різних груп осіб.

Річард Флорида, американський соціолог і економіст, визначив поняття «креативний клас», що описує групу людей, які працюють у сферах, пов'язаних з інноваціями, творчістю та знаннями. У своїй книзі «The Rise of the Creative Class» Р.Флорида описує, що креативний клас складається з людей, які працюють у творчих та знанневих індустріях, таких як

інформаційні технології, наука, мистецтво та дизайн. Це вчені, артисти, інженери, технологи, дизайнери та інші творчі професіонали. Концепція "креативного класу" може бути прикладом множинної дискримінації у відношенні до інших соціальних груп.

Згідно з Річардом Флорідою, можна виділити наступні види множинної дискримінації:

1) Економічна дискримінація, оскільки роботи, пов'язані з креативним класом, часто є високооплачуваними та престижними, порівняно з іншими видами робіт. Це може призвести до поглиблення розриву між багатими та бідними, які не мають доступу до цих креативних професій. «Поява нового креативного класу як економічної сили викликана стрімким розвитком нових індустрій і бізнесів, а разом з тим і змін стосовно ритму, стилю, бажань й очікувань, що структурують повсякденне життя» [2, с.13].

2) Соціокультурна дискримінація, оскільки поняття «креативний клас» може призвести до соціокультурної дискримінації, створити ілюзію ієрархії між «творчими» та «нетворчими» професіями, що може впливати на соціальне ставлення до різних видів праці та спричиняти стигматизацію.

3) Географічна дискримінація. У більш розвинених містах і регіонах, де інновації та креативна економіка більш активно розвиваються, членам "креативного класу" може бути доступніше високоякісне житло, освіта та культурні розваги. З іншого боку, менш розвинуті або сільські регіони можуть стикатися з обмеженим доступом до ресурсів та можливостей



для розвитку креативної економіки, що може поглиблювати соціальну і економічну віддаль між цими регіонами.

4) Гендерна дискримінація: наприклад, деякі групи населення, такі як мігранти, меншини або жінки, можуть мати обмежений доступ до можливостей в цій сфері через різні соціальні, економічні та культурні бар'єри. Флоріда стверджує, що цей креативний клас є ключовим драйвером економічного розвитку та інновацій. Він припускає, що міста та регіони, які приваблюють та забезпечують умови для розвитку креативного класу, мають більші шанси на успіх у сучасній глобалізованій економіці.

Однак критики Флоріди вказують на те, що його концепція не враховує соціальну та економічну нерівність, яка може виникати в результаті цього розподілу праці та можливостей. Наприклад, вона може призвести до економічної та просторової нерівності, коли певні міста або райони приваблюють більше інвестицій та розвитку, тоді як інші залишаються відстаючими.

Також варто враховувати, що концепція «креативного класу» може не враховувати інші важливі сфери економіки та суспільства, такі як виробнича промисловість або послуги. У цілому, хоча концепція «креативного класу» вносить важливий внесок у розуміння сучасних економічних та соціокультурних тенденцій, важливо доповнювати її урахуванням різноманітних аспектів соціальної та економічної дійсності.

Хоча концепція «креативного класу» допомагає зрозуміти важливість креативності та інновацій у сучасному суспільстві, важливо розуміти його потенційні обмеження та вплив на соціальну нерівність та дискримінацію. Отже, хоча концепція

«креативного класу» пропонує нові можливості для економічного та культурного розвитку, важливо усвідомлювати її потенційні негативні наслідки та працювати над тим, щоб забезпечити рівний доступ до цих можливостей для всіх груп населення.

Як свідчить аналіз, проти множинної дискримінації можуть бути прийняті різні заходи на рівні законодавства, освіти, культури та інституцій.

1) Законодавчі зміни, в основі яких прийняття законів, які забороняють дискримінацію на будь-якій основі, включаючи расу, стать, вік, релігію, національність, інвалідність тощо. Закони також можуть передбачати конкретні заходи для захисту прав та забезпечення рівних можливостей для всіх груп.

2) Свідомість та освіта, в основі яких збільшення усвідомленості суспільства щодо проблеми дискримінації через освітні програми, компанії й інші форми інформаційної діяльності. Це може включати навчання про толерантність, різноманітність та права людини.

3) Рівні можливості для всіх шляхом прийняття політики рівних можливостей в сферах зайнятості, освіти та інших сферах. Це може включати заходи, спрямовані на зменшення структурних перешкод для певних груп, таких як афроамериканці, жінки, інваліди.

4) Заходи в сфері здоров'я і соціального захисту, що включають впровадження програм, спрямованих на підтримку та захист уразливих груп, таких як мігранти, біженці, люди з інвалідністю, старші люди.

5) Запобігання стереотипам, націлені на пропаганду усвідомлення і усунення стереотипів, які призводять до дискримінації, у масових медіа, включаючи кіно, телебачення, рекламу, літературу, інші медійні форми.

6) Моніторинг та звітність, що включають встановлення систем моніторингу та звітності, що дозволяють виявляти випадки дискримінації та вживати заходів для їх запобігання. Ці заходи можуть бути ефективними лише в комплексі та з урахуванням конкретних умов та контексту кожної країни чи спільноти.

Погляди Р.Флоріди можуть використовуватися для розуміння та боротьби з множинною дискримінацією на основі різноманітних вимірів, включаючи соціальний, економічний та культурний аспекти.

1) Р. Флоріда підкреслює важливість створення умов для всебічного розвитку індивідів, незалежно від їх соціального статусу, розрізненого за ознаками, що можуть призвести до дискримінації. Це може включати політику активного залучення до ринку праці, забезпечення доступу до якісної освіти, медичних послуг та інших соціальних благ.

2) Р. Флоріда наголошує на важливості створення міських середовищ, які сприяють розмаїтості та культурній відкритості. Це може означати створення міських просторів, які сприяють спілкуванню та взаєморозумінню між різними соціальними групами, а також політику, яка підтримує культурний розвиток та толерантність.

3) Р.Флоріда вважає, що розвиток креативності та інновацій може стати інструментом боротьби з нерівностями та

дискримінацією. Сприяння розвитку креативних індустрій, створення сприятливих умов для розвитку талантів та підтримка інноваційних підприємств може допомогти зменшити вплив множинної дискримінації.

4) Р.Флорида висловлює думку про активну політику рівних можливостей на ринку праці, що включає забезпечення рівних можливостей для всіх груп на ринку праці, в тому числі за допомогою заходів, які сприяють доступу до роботи для індивідів, які стикаються з дискримінацією.

Ці підходи можуть взаємодіяти та підкріплювати один одного, створюючи комплексну стратегію боротьби з множинною дискримінацією на різних рівнях суспільства [1].

### **Список використаних джерел**

1.Європейська конвенція з прав людини – ECHR URL: [https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention\\_ukr](https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention_ukr) (Дата звернення: 20 березня 2024 року)

2. Річард Флорида. Homo creativus: як новий клас завойовує світ. Київ: наш формат, 2018. 432 с.

**КИВЛЮК ОЛЬГА,**  
**д.ф.н., проф. завідувачка кафедри філософії та**  
**психології,**  
**Київський університет інтелектуальної власності та права**  
**національного університету «Одеська юридична академія»,**  
**Україна**

**ВОРОНКОВА ВАЛЕНТИНА,**  
**д.ф.н., проф., завідувачка кафедри управління та**  
**адміністрування,**

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

**НІКІТЕНКО ВІТАЛІНА,**  
**д.ф.н., проф., професор кафедри управління та**  
**адміністрування,**  
**Інженерний навчально-науковий інституту ім.**  
**Ю.М.Потебні Запорізького національного університету,**  
**Україна**

## **ЄВРОПЕЙСЬКІ ПЕРЕДОВІ ПРАКТИКИ В БОРОТЬБІ З ДИСКРИМІНАЦІЄЮ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ: АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЙ ТА МОДЕЛЕЙ**

Антидискримінаційна політика у сфері зайнятості є важливою складовою робочого оточення, вона спрямована на забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від їхньої раси, етнічної приналежності, статі, віку, інвалідності, сексуальної орієнтації та інших характеристик. Багато країн Європи мають законодавство, яке забороняє

дискримінацію на робочому місці, ці закони встановлюють права працівників і обов'язки роботодавців щодо запобігання дискримінації.

Країни ЄС встановлюють системи моніторингу рівня рівності на робочому місці та вимагають від роботодавців звітувати про свої заходи щодо боротьби з дискримінацією. У багатьох країнах Європи соціальні партнери, такі як профспілки та роботодавці, грають важливу роль у встановленні антидискримінаційних стандартів при розробці політик рівних можливостей.

Важливим аспектом антидискримінаційної політики є надання підтримки працівникам, які стикаються з дискримінацією на робочому місці, що може включати доступ до консультацій, правової допомоги та інших ресурсів. Запровадження програм навчання та інформаційних кампаній щодо рівних можливостей та антидискримінаційної політики може сприяти усвідомленню проблеми та сприяти зміні в установах.

Багато організацій активно працюють над створенням різноманітних та інклюзивних робочих середовищ для забезпечення рівних можливостей для всіх працівників. Загалом, антидискримінаційна політика у сфері зайнятості в Європі постійно розвивається, залучаючи нові концепції та практики з метою забезпечення більшої справедливості та рівних можливостей на робочому місці. Швеція визначена як одна з лідерів у сфері рівних можливостей та антидискримінації. Тут існують строгі закони, що забороняють дискримінацію на робочому місці з будь-яких підстав. Для запобігання

дискримінації працівників укладають колективні договори, в яких встановлюються стандарти поведінки для роботодавців. У Нідерландах роботодавцям заборонено обмежувати доступ до вакансій на підставі раси, етнічної приналежності, віку або статі.

Організації з більш ніж 50 працівниками зобов'язані розробляти плани дій з боротьби з дискримінацією та інклюзією. Франція приймає активні заходи щодо боротьби з дискримінацією на робочому місці. Законодавство передбачає обов'язкову відповідність принципам рівних можливостей при наймі, працевлаштуванні та професійному розвитку. У Норвегії велика увага приділяється створенню інклюзивних робочих середовищ. Роботодавці зобов'язані уникати дискримінації та активно працювати над розробкою антидискримінаційних стратегій. Велика Британія також має строге законодавство щодо антидискримінації на робочому місці.

Роботодавці зобов'язані дотримуватися принципу рівних можливостей та уникати будь-якої форми дискримінації. Дані ЄС за червень 2023 року показали, що 95,3 мільйона осіб (21,6% населення) у 2022 році «перебували під загрозою бідності чи соціальної ізоляції», і це умови, які загрожували їхнім правам. Безробіття є основним фактором, що сприяє ризику бідності.

За даними ЄС, рівень бідності в Румунії, Болгарії, Греції, Іспанії та Латвії перевищив 25%. Ризик бідності або соціальної ізоляції був трохи вищим для жінок (22,7%), ніж для чоловіків (20,6%) [1]. Ці приклади показують різноманітність заходів та підходів до антидискримінаційної політики у різних країнах Європи.

Дискримінаційна практика може бути прямою чи непрямую. Пряма дискримінація має місце, коли існує явна відмінність, перевага або виняток за однією або декількома ознаками. Таким чином, оголошення про вакансію «тільки для чоловіків» буде прямою дискримінацією. Непряма дискримінація стосується ситуацій, заходів чи практик, які здаються нейтральними, але насправді призводять до нерівного поводження з людьми з певними характеристиками. З останнім видом дискримінації боротися складніше через її прихований характер.

Рівність можливостей та звернення дозволяє кожній людині повністю розвивати свої знання, здібності та навички відповідно до своїх прагнень та уподобань, а також отримувати вигоду від доступу до працевлаштування та справедливих умов праці. Щоб повністю звільнитися від усіх форм дискримінації у сфері праці та професії, простого усунення дискримінаційної практики недостатньо.

Також необхідно заохочувати рівність можливостей та звернення на роботі на всіх етапах трудових відносин, будь-то під час прийому на роботу, утримання персоналу, просування по службі, припинення трудового договору, винагороди або навіть доступу до професійної підготовки та розвитку навичок.

Таким чином, Європейський Союз веде активну боротьбу з дискримінацією на робочому місці, пропонуючи різноманітні правові та політичні інструменти для захисту прав людей. ЄС приймає директиви, які забороняють дискримінацію на робочому місці за такими ознаками, як раса, стать, вік, інвалідність та сексуальна орієнтація.



Ці директиви надають рамки для національного законодавства країн-членів. Багато країн ЄС встановили системи стимулювання створення рівних можливостей на робочому місці, що може включати квоти для представлення жінок в управлінні, програми рівних можливостей для осіб з інвалідністю тощо. У багатьох країнах ЄС існують механізми соціального діалогу між урядом, роботодавцями та профспілками, що сприяють укладанню угод про боротьбу з дискримінацією на робочому місці та спільним заходам щодо підвищення свідомості.

### **Список використаних джерел**

1. Rapport mondial 2024: Union européenne. URL: <https://www.hrw.org/fr/world-report/2024/country-chapters/european-union> (Дата звернення: 19 лютого 2024 року)

2. Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. Формування гуманістичної візії DIGITAL-HRM в організації в умовах industry 4.0. HUMANITIES STUDIES : збірник наукових праць / гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2023. Випуск 16 (93).

**МАЛТИЗ ВІКТОРІЯ**  
канд. екон. наук, доц.,  
**Запорізький національний університет, Україна**  
**БОЛИЧЕВ МАКСИМ**  
магістрант  
**Запорізький національний університет, Україна**

**УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ З МЕТОЮ  
СТАНОВЛЕННЯ АНТИДИСКРИМІНАЦІЙНИХ  
ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В  
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Управління мотивацією персоналу з метою становлення антидискримінаційних принципів управління персоналом в організації є важливою складовою сучасного управління людськими ресурсами. Ця тема стає все актуальнішою в умовах розвитку суспільства і розширення культурного, соціального та географічного контекстів, в яких функціонують організації. Антидискримінаційність в управлінні персоналом підкреслює необхідність поважати й захищати права всіх працівників, незалежно від їхньої расової, етнічної, гендерної, релігійної та інших характеристик.

Однією з ключових стратегій установаження антидискримінаційних принципів є створення мотиваційних систем, які сприяють різноманітності, інклюзивності та рівності. Це вимагає від керівництва організації ретельного аналізу існуючих практик та упереджених стереотипів у відносинах між співробітниками, розробки політик, які визначають

антидискримінаційні стандарти та процедури, а також постійного моніторингу й оновлення цих підходів з урахуванням змін в законодавстві та соціокультурному середовищі.

Застосування антидискримінаційних принципів у мотиваційних програмах передбачає створення умов для рівних можливостей розвитку кар'єри для всіх працівників, незалежно від їхніх особистих характеристик. Це може включати заохочення багатоманіття в організаційній культурі, визнання та винагородження працівників за їхній внесок у досягнення цілей компанії, а також активне протидіяння будь-яким формам дискримінації чи нерівності.

Управління мотивацією персоналу в аспекті антидискримінаційних принципів також вимагає від організаційного керівництва підтримки та розвитку культури відкритості, довіри та розуміння серед всіх рівнів персоналу. Важливо надавати освіту та навчання працівникам щодо значення і практики антидискримінаційних норм, сприяти взаєморозумінню і толерантності, а також виявляти та вирішувати можливі конфліктні ситуації, що виникають у робочому середовищі.

Загальна стратегія управління мотивацією персоналу з метою становлення антидискримінаційних принципів передбачає впровадження систематичного підходу до виявлення та усунення можливих перешкод для розвитку всіх працівників. Це включає розробку і реалізацію політик, які сприяють рівності, розгляд скарг і консультацій з участю працівників, визначення метрик успішності у впровадженні антидискримінаційних стандартів, а також систематичний аналіз ефективності заходів, спрямованих

на підтримку рівних можливостей.

Завдяки правильному управлінню мотивацією персоналу і встановленню антидискримінаційних принципів організації можуть досягти значних успіхів у залученні та збереженні талановитих співробітників, підвищенні задоволення працівників та покращенні репутації на ринку праці. Водночас це сприятиме побудові справедливого, відкритого та продуктивного організаційного середовища, яке є важливим елементом корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Продовжуючи обговорення управління мотивацією персоналу з урахуванням антидискримінаційних принципів, слід зазначити, що успішна реалізація таких підходів потребує від організаційного керівництва активного застосування інструментів і методів, спрямованих на забезпечення рівних умов та можливостей для всіх працівників.

Одним з ключових аспектів є розробка інклюзивної корпоративної культури, яка відображає цінності та принципи рівності. Це включає активне сприяння та підтримку різноманітності в команді, забезпечення участі у прийнятті рішень та розвитку рівних умов для усіх працівників. Заохочення відкритого діалогу та взаєморозуміння між різними групами співробітників сприяє підвищенню загальної ефективності організації та зменшенню можливих конфліктів.

Крім того, важливо створювати прозорі та справедливі процедури оцінки роботи та розподілу нагород, які враховують лише професійні якості та досягнення працівників, виключаючи будь-яку форму дискримінації. Це вимагає розвитку об'єктивних

критеріїв оцінки та управління результатами, які дозволяють всім працівникам мати рівні можливості для кар'єрного зростання та розвитку.

Управління мотивацією персоналу також включає в себе створення програм підвищення кваліфікації та розвитку для всіх категорій співробітників, зокрема тих, які можуть бути уразливими перед дискримінацією через їхні особисті характеристики. Це дозволяє забезпечити рівний доступ до можливостей для навчання та професійного зростання, що є важливим елементом збереження талантів та забезпечення сталого розвитку організації.

Нарешті, систематичний моніторинг та оцінка результативності управління мотивацією персоналу з огляду на антидискримінаційні принципи є ключовим елементом у вдосконаленні практик та виявленні можливих проблемних ситуацій. Регулярний аналіз даних про найм, збереження працівників, їхній професійний розвиток та задоволення роботою дозволяє вчасно виявляти випадки, коли антидискримінаційні принципи можуть бути порушені або не дотримані, і вживати необхідні заходи для їх виправлення.

Усі ці аспекти спільно сприяють створенню в організації ефективної системи управління персоналом, яка базується на принципах справедливості, рівності та інклюзії. Такий підхід не лише сприяє підвищенню мотивації працівників і зростанню продуктивності, але й зміцнює позиції організації як соціально відповідального суб'єкта, готового до викликів сучасного світу.

Сучасні організації повинні бути готові до розуміння та врахування різноманітних культурних контекстів своїх

співробітників, що включає в себе різні підходи до роботи, комунікації та мотивації.

Однією з ключових стратегій є залучення міжнародних стандартів та нормативних актів, які підтримують права людини та борються з усіма формами дискримінації. Це вимагає від компаній не тільки дотримання законодавства, а й активного розвитку політики, спрямованої на впровадження принципів антидискримінації в усі сфери своєї діяльності. Наприклад, це може включати навчання співробітників щодо важливості рівних можливостей та встановлення процедур, спрямованих на запобігання дискримінації на робочому місці.

Також важливою є роль керівництва в процесі побудови антидискримінаційної культури в організації. Лідери повинні виступати як приклади у впровадженні цих принципів, підтримувати відкритий та включаючий стиль керівництва, що сприяє взаєморозумінню та рівності серед всіх працівників. Вони також зобов'язані створювати умови для вільного обміну ідеями та відкритої дискусії про антидискримінаційні питання в організації.

Подальший розвиток антидискримінаційних стратегій в управлінні персоналом також може включати створення спеціалізованих комітетів чи робочих груп з антидискримінаційних питань, які займатимуться моніторингом і вдосконаленням політик у сфері рівних можливостей. Ці структури можуть бути важливими інструментами для ідентифікації проблем, вирішення конфліктів та впровадження нових ініціатив, спрямованих на підтримку диверсифікації та інклюзії в організації.

Враховання глобальних тенденцій та змін у суспільному сприйнятті дискримінації також відіграє важливу роль у формуванні стратегій управління персоналом. Організації повинні бути готові до адаптації своїх політик та підходів з урахуванням нових викликів і вимог, які ставляться перед бізнесом у сфері соціальної відповідальності та розвитку людських ресурсів.

Загальні зусилля в управлінні мотивацією персоналу з метою становлення антидискримінаційних принципів сприяють не лише збереженню та залученню талановитих співробітників, але й створенню стійкої організаційної культури, яка підтримує цінності справедливості, рівності та інклюзії. Такий підхід є важливим кроком до досягнення успішної і сталої діяльності будь-якої сучасної організації.

Розвиток теми управління мотивацією персоналу з урахуванням антидискримінаційних принципів також включає в себе розгляд аспектів культурної чутливості та гнучкості в адаптації підходів до різних культурних контекстів. Організації, що оптимізують свої практики управління персоналом на міжнародному рівні, повинні бути готові до управління культурною різноманітністю, що охоплює різні значення і відмінності у сприйнятті робочих процесів і взаємин між колегами.

Для успішного інтегрування антидискримінаційних принципів у мотиваційні стратегії важливо враховувати не лише стандартні аспекти, такі як раса, гендерна належність чи вік, але й інші культурні ідентифікатори, такі як мова, релігія, соціальний статус та географічне походження. Компанії можуть

досягти цього шляхом адаптації своїх корпоративних політик, у тому числі програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку, щоб забезпечити доступність усім працівникам, незалежно від їхніх особистих атрибутів.

Особливу увагу слід приділяти інтеграції антидискримінаційних принципів у стратегії комунікації та взаємодії в організації. Це охоплює не лише офіційні способи взаємодії між керівництвом та співробітниками, але і неформальні механізми, такі як підтримка дружніх відносин між колегами, сприяння культурному обміну та взаєморозумінню.

Крім того, важливо активно залучати співробітників до процесів формування та реалізації антидискримінаційних ініціатив. Це може включати створення механізмів зворотнього зв'язку, регулярні анкетування та опитування, щоб оцінити ефективність заходів та виявити потреби співробітників у покращенні умов праці.

Не менш важливим є підтримка з боку верхівки у вирішенні конфліктних ситуацій та виявленні можливих проявів дискримінації. Вчасне та об'єктивне реагування на подібні ситуації сприяє підтримці довіри між керівництвом та персоналом, а також підсилює зобов'язання організації до антидискримінаційних цінностей.

Загальний підхід до управління мотивацією персоналу з огляду на антидискримінаційні принципи вимагає постійного розвитку та вдосконалення стратегій, які відповідають нарощуючим викликам сучасного бізнесу і соціального середовища. Це не лише дозволяє організаціям зберігати конкурентні переваги на ринку праці, але й сприяє побудові



стійкого фундаменту для довгострокового успіху та розвитку.

Сучасні технології можуть відігравати ключову роль у поліпшенні процесів управління персоналом, забезпечуючи більшу прозорість, об'єктивність та доступність інформації для всіх працівників.

Впровадження цифрових платформ для моніторингу та оцінки продуктивності дозволяє автоматизувати процеси оцінювання роботи, що зменшує ймовірність суб'єктивного впливу та дискримінації. Такі системи можуть базуватися на об'єктивних метриках успішності, які орієнтовані на досягнення цілей та результатів роботи, а не на особистісних симпатіях або упередженнях.

Крім того, технології для навчання та розвитку, такі як онлайн-курси та віртуальні тренінги, можуть забезпечити рівний доступ до освіти для всіх категорій працівників, незалежно від їхнього місця проживання чи рівня доступу до традиційних форм навчання. Це дозволяє компаніям підтримувати постійний професійний розвиток свого персоналу, що є важливим елементом в утриманні талановитих співробітників та стимулюванні їхньої мотивації.

За допомогою технологій також можна покращити комунікаційні процеси в організації, що є ключовим аспектом створення антидискримінаційної культури. Інтерактивні платформи для обміну інформацією та ідеями можуть сприяти відкритому діалогу між різними групами працівників, зміцнюючи взаєморозуміння та співпрацю.

Також важливо враховувати питання кібербезпеки та конфіденційності в контексті використання технологій у

управлінні персоналом. Захист особистих даних співробітників є невід'ємною частиною ефективних практик управління, які не тільки дотримуються вимог законодавства, але й забезпечують довіру і впевненість серед працівників у їхній конфіденційності та безпеці.

Таким чином, інтеграція сучасних технологій у стратегії управління мотивацією персоналу дозволяє підвищити ефективність, справедливість та інклюзію в організації. Це стає основою для сталого розвитку компанії та збереження конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку праці.

### **Список використаних джерел**

1. Кузнецова Л. В. Окремі питання трудової дискримінації (гендеру) //Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ (протокол від 25 червня 2020 року № 11). С. 81.

2. Мокряк Е. В., Дегтярьов М. Г. Творче стимулювання в системі мотивації персоналу підприємств. Перспективні шляхи розвитку наукових знань: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції м. Київ, 9-10 березня 2020 року. Київ: МЦНІД, 2020. 51 с. С. 9.

**МАЛТИЗ ВІКТОРІЯ**  
канд. екон. наук, доц.,  
**Запорізький національний університет, Україна**  
**КОЛОБЕРДЯНКО ІВАН**  
аспірант  
**Запорізький національний університет, Україна**

## **ДОСВІД ЄС У ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Формування та розвиток кадрового потенціалу є пріоритетним напрямом Європейського Союзу, оскільки зміцнення кадрового потенціалу допомагає ЄС залишатися конкурентоспроможним на міжнародній арені, особливо в умовах глобалізації, де конкуренція на ринках стає все більшою, швидкі зміни у технологіях та інноваціях вимагають постійного оновлення знань та навичок у працівників. Розвиток кадрового потенціалу дозволяє ефективно впроваджувати нові технології та інновації, що сприяє збільшенню продуктивності та розвитку економіки, також інвестиції у розвиток кадрового потенціалу сприяє створенню робочих місць, підвищенню рівня зайнятості та зменшенню соціальних нерівностей тощо.

З аналізу Глобальних цілей ООН та Цілей розвитку тисячоліття очевидно, що пріоритетним напрямком розвитку суспільства є формування якісного кадрового потенціалу (цілі, що стосуються цього напрямку безпосередньо: 3, 4, 5, 8, 9), відповідно, це має стати орієнтиром для стратегічного планування суб'єктів всіх рівнів соціально-економічної системи.

Кадровий потенціал розглядається на різних щаблях ієрархії. Та, в залежності від цього, включає різні категорії населення [1].

Порівнявши особливості формування кадрового потенціалу з європейськими країнами, слід зазначити, що Україна має певний потенціал до виведення на ринок праці частини економічно неактивного населення, особливо жінок. Така ситуація характеризує сприйняття жінкою своєї ролі в суспільстві та демонструє значний потенціал до активізації жіночого підприємництва

Спостерігаємо певну асиметрію в сфері зайнятості/безробіття у гендерному розрізі. У більш вразливому становищі знаходять жінки, відмічається вікова диспропорція - критичні значення безробіття характерні для граничних груп осіб (молодь та особи передпенсійного віку), а також зростання безробіття серед осіб понад 40 років [2].

Також дослідження показують, що на ефективне формування кадрового потенціалу впливає трудова міграція. Стосовно трудової міграції, спостерігається високий рівень міграційних процесів, в якому Україна розглядається як транзитна країна, що обумовлює вимивання кваліфікованих кадрів, при відстежується, що офіційні трудові мігранти мають вищу освіту, навіть таку, що оплачена і з бюджетних коштів також. Слід відзначити стрімке збільшення міграції серед студентів, яка набула швидкого розвитку за рахунок можливості навчання з подальшим працевлаштуванням за кордоном. Отже результати дослідження показують, що наразі набуває актуальності впровадження досвіду ЄС у формування та розвиток кадрового потенціалу, за основу слід взяти те, що

Європейська Комісія активно працює над забезпеченням доступу до освіти та навчання на протязі життя для всіх категорій населення, незалежно від віку, статусу чи соціального походження, також ЄС фінансує та підтримує різноманітні програми навчання, підвищення кваліфікації, спрямовані на розвиток ключових компетенцій, необхідних для конкурентоспроможності на ринку праці.

Європейські програми та ініціативи сприяють створенню сприятливого середовища для інновацій у сфері освіти та навчання, що сприяє впровадженню новітніх методик та технологій. В Європі піклуються про реалізацію міжнародної мобільності, систематично реалізуються програми обміну, такі як програма "Еразмус+" для студентів та молоді, сприяють розвитку міжнародного досвіду та обміну знань, що допомагає підвищити конкурентоспроможність та розширити горизонти кар'єри, цей досвід останніми роками успішно реалізовується в Україні та має дієві результати. Також важливим напрямком є інтеграція освіти, науки, влади і бізнесу, Європа своїм прикладом демонструє успішне партнерство між галузями, ЄС сприяє співпраці між урядом, освітніми установами та приватним сектором для розвитку програм та ініціатив, які відповідають на сучасні виклики ринку праці. ЄС працює над створенням умов для розвитку гнучких форм навчання та роботи, таких як дистанційне навчання, флексібільні графіки роботи та робота на частковий робочий день та у зв'язку з низкою факторів в Україні вже впроваджені програми дистанційної роботи, «гнучкого робочого місця» тощо. Та варто наголосити, що «гнучке робоче місце» сьогодні є необхідною, але не єдиною умовою для залучення і утримання

співробітників. Для того щоб отримувати вигоду – гнучкість робочого місця повинна узгоджуватися з основною стратегією компанії, а відтак використання ефективної стратегії «гнучкого робочого місця» є непростим завданням кадрової політики, яке потребує досліджень. Слід наголосити, що ці підходи допомагають ЄС підтримувати і розвивати свій кадровий потенціал у відповідь на сучасні виклики глобального ринку праці. Отже, досвід ЄС у формуванні та розвитку кадрового потенціалу є важливим і може бути корисним для інших країн. ЄС активно працює над поліпшенням систем освіти, навчання і розвитку, щоб забезпечити адаптацію робочої сили до змін у сучасному світі.

### **Список використаних джерел**

1. Цілі Сталого розвитку в Україні. Офіційний сайт ООН в Україні. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs> (дата звернення: 11.04.2024).

2. Іноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. Рівне : НУВГП, 2020. С.173-176

**МОСТЕНСЬКА ТЕТЯНА**

**к.е.н., доцент**

**Національний авіаційний університет, Україна**

**ДІДИК ПОЛІНА**

**студентка 3 курсу економічного факультету**

**Запорізький національний університет, Україна)**

## **МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ ГРОМАДЯН НА СВОБОДУ РЕЛІГІЇ**

Міжнародні стандарти створюють загальні правила та вимоги щодо забезпечення прав людини у сфері релігії, але не встановлюють конкретних механізмів реалізації цих прав на національному рівні. Тому важливо розвивати вітчизняне законодавство для забезпечення реалізації цих прав.

Норми, закріплені в міжнародних документах, не є нормами безпосередньої дії і тому вимагають відповідного забезпечення національним законодавством. Тому важливо розробляти та впроваджувати ефективні механізми відстеження та захисту прав релігійних меншин на національному рівні.

Загалом, боротьба з обмеженнями прав релігійних меншин вимагає комплексного підходу, який включає як вивчення та дотримання міжнародних стандартів, так і розробку та впровадження національних законодавчих та інституційних механізмів для їх захисту, зокрема: необхідно вживати заходи у галузі освіти, спрямовані на виховання поваги до різноманіття релігій і переконань. Такі заходи повинні охоплювати не лише школи, а й інші заклади, центри культурної спадщини.

Вони мають надавати об'єктивну та точну інформацію про різні види релігій, сприяючи усуненню негативних стереотипів. Здійснювані інформаційно-просвітницькі програми також мають велике значення. Вони повинні розроблятися та виконуватися у співробітництві між державними органами та іншими зацікавленими сторонами, включаючи організації громадянського суспільства, правозахисні інституції, культурні центри та релігійні громади. Ці програми мають навчати аудиторію брати до уваги різноманіття релігій і переконань, підкреслювати цінність цього різноманіття та боротися з негативними стереотипами, сприяючи глибшому розумінню та повазі до різних релігійних груп [1].

Необхідно сприяти діалогу та ініціативам щодо співпраці між державою та релігійними громадами, які дотримуються певних переконань, у питаннях свободи релігії. Такі ініціативи мають за мету зміцнювати свободу релігії для всіх осіб, запобігати нетерпимості та дискримінації за ознакою релігії чи переконань, забезпечувати сталу безпеку, бути відкритими для участі різноманітних релігійних громад, поважати їх незалежність.

Ці ініціативи мають реалізовуватися на різних рівнях – національному, місцевому та муніципальному, та підтримувати постійний діалог та взаємодію, забезпечуючи відкриті канали комунікації.

Також важливо підвищувати свідомість суспільства про роль релігійних громад у вирішенні насущних питань безпеки та заохочувати їх активну участь у таких зусиллях [1].



Отже, всі міжнародні стандарти визнають право на свободу релігії, як одне з основних прав людини. Проте, релігійні меншини часто стикаються з дискримінацією, переслідуванням та обмеженням у свободі релігії.

Для подолання цих проблем важливо розвивати діалог та співпрацю між державами та релігійними громадами, сприяти освіті та інформуванню суспільства про різноманіття релігійних переконань, а також вживати заходи для запобігання нетерпимості та дискримінації. Тільки шляхом спільних зусиль можна забезпечити повагу до прав людини у сфері релігії.

### **Список використаних джерел**

1. Свобода релігії чи переконань та безпека: Посібник із питань політики. Бюро з демократичних інститутів і прав людини ОБСЄ. Варшава. 2023. с. 81. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/9/a/538080.pdf> (дата звернення: 08.03.2024).

2. Equality between women and men in the field of decision-making – Council Conclusions. P. 2. URL: [https://commission.europa.eu/document/download/c79df242-9210-44f7-b188-b91b94102585\\_en](https://commission.europa.eu/document/download/c79df242-9210-44f7-b188-b91b94102585_en) (дата звернення: 02.03.2024).

**НАУМЕНКО ЄВГЕН**  
аспірант,  
**Запорізький національний університет, Україна**  
**КАЛЮЖНА ЮЛІЯ**  
канд. екон. наук, доц.  
**Запорізький національний університет, Україна**

## **АНАЛІЗ ВПЛИВУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ГНУЧКИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ В МАРКЕТИНГУ**

Роль маркетингу в оперативній діяльності компанії є ключовою, адже без ефективної маркетингової стратегії неможливо досягти та утримати конкурентні переваги на національному чи глобальному рівнях. Щоденне прийняття рішень щодо купівлі продукції та послуг в значній мірі залежить від маркетингових впливів.

Економічні зміни, що прискорюються завдяки глобалізації, спонукають компанії виходити на міжнародні ринки. Такий крок вимагає від них не лише модифікації існуючих маркетингових підходів, але й застосування нових стратегій, особливо в міжнародному маркетингу, що стає важливою ланкою у взаємодії з міжнародним ринковим середовищем та його виробничими функціями. Це підкреслює актуальність досліджень, спрямованих на оцінювання впливу глобалізації на гнучкі системи управління в маркетингу.

Вплив глобалізації охоплює окремі компанії, цілі галузі та економіку країн у загальному. Для компанії це означає, що глобалізація вимірюється ступенем географічного розширення

джерел доходів, масштабами та пропорціями розподілу активів по різних країнах, а також залученістю у експорт капіталу, товарів і знань через свої зарубіжні структури; на рівні галузі, вплив глобалізації визначається залежністю конкурентоспроможності компанії у одній країні від її позицій в інших країнах. Більша глобалізованість галузі сприяє зростанню конкурентних переваг компанії через інноваційні технології, вдосконалені виробничі процеси та визнання бренду.

Тому, у сучасних умовах глобалізації підприємства стикаються з викликами, пов'язаними з необхідністю швидкого реагування на глобальні ринкові зміни. Традиційні методи управління виявляються недостатньо гнучкими, що призводить до інтеграції новітніх гнучких систем управління в маркетингову діяльність.

Необхідність гнучких систем управління на підприємствах критична. У контексті глобалізації, коли ринкові умови змінюються з великою швидкістю, традиційні ієрархічні моделі управління не можуть ефективно адаптуватися до нових викликів. Гнучкі системи управління пропонують динамічну структуру та сприяють швидкому прийняттю рішень.

Роль технологій та інтеграція цифрових технологій, таких як машинне навчання та аналітика великих даних, дозволяє підприємствам гнучко реагувати на потреби ринку, забезпечуючи оперативний збір та аналіз інформації.

Крос-функціональні команди як основа інновацій дозволяють підвищувати ефективність і продуктивність кратно. Гнучкі системи управління заохочують створення крос-функціональних команд, що сприяє обміну знаннями між

різними підрозділами і підвищує інноваційний потенціал підприємства.

Прогнозування та стратегічне планування теж стали навід'ємною частиною роботи підприємства. Розвиток гнучких систем управління сприяє впровадженню передбачливих стратегій, які дозволяють підприємствам не тільки реагувати на поточні, але й антиципувати майбутні ринкові зміни.

Міжнародні ринки мають унікальні характеристики, які впливають на системи управління в маркетингу, тому національні компанії мають враховувати при формуванні своїх маркетингових стратегій.

Перш за все, міжнародні ринки ставлять високі вимоги до якості продуктів та послуг, їхньої реклами та обслуговування клієнтів. Тому компаніям необхідно прикладати додаткові зусилля для дотримання маркетингових стандартів та принципів через високий рівень конкуренції та превалювання "покупецького ринку".

Друге, глибоке дослідження зовнішніх ринків та їхніх потенціалів є критичним і часто вимагає більше ресурсів, ніж аналіз внутрішнього ринку.

Третє, успішна робота на іноземних ринках вимагає креативності та гнучкості в застосуванні маркетингових підходів, оскільки універсальні стратегії можуть не спрацювати.

Четверте, відповідність світовим ринковим стандартам та вимогам споживачів означає не тільки адаптацію до збутових умов, але й розробку висококонкурентоспроможних товарів і послуг, що зберігають свої позиції на міжнародному ринку довгий час.

П'яте, валютні коливання та фінансова нестабільність у багатьох країнах впливають на ціноутворення та загальне планування компанії, особливо у контексті інфляції, яка може знижувати попит через відставання зростання зарплат від цін.

Глобалізація суттєво трансформувала підходи до маркетингу, змусивши підприємства по всьому світу адаптуватися до швидких ринкових змін та підвищеної конкуренції. Це дослідження підтверджує критичну необхідність інтеграції гнучких систем управління, що включають крос-функціональні команди та передові технології, для розвитку маркетингових стратегій, які відповідають глобальним викликам і споживацьким очікуванням.

### **Список використаних джерел**

1. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56.

2. Маркетингове управління: особливості імплементації в систему менеджменту аграрних підприємств / Н.М. Бабко, С.М. Калініченко, А.В. Микитась, Л.С. Харчевнікова. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Економічні науки*. 2019. Вип. 202. С. 299–307.

3. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31(70). № 1. С. 102–108.

**ОЛЕЙНИКОВА ЛЮДМИЛА**

**Д.е.н., ст.наук. співр.**

**ДННУ «Академія фінансового управління», Україна**

**ЛАВРЕНЕНКО ДАР'Я**

**Студентка 3 курсу факультету іноземної філології,**

**Запорізький національний університет, Україна**

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПРОТИДІЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ ЗА ГЕНДЕРНИМ ФАКТОРОМ**

Дискримінація за гендерним фактором включає в себе дискримінацію жінок і дискримінацію трансгендерних особистостей, оскільки їх гендерна ідентичність не відповідає їх загальноновизнаній статі. Дискримінацію жінок ще називають сексизмом чи дискримінацією за ознакою статі [1]. У цьому матеріалі буде розглядатися саме досвід боротьби з нерівноправним відношенням до двох основних статей: чоловічої і жіночої.

Незважаючи на прогрес у законодавстві, який робить все можливе, щоб досягти гендерної рівності у працевлаштуванні в Європі, на практиці людство ще повинно пройти довгих шлях до повного викорінення дискримінації на робочому місці. Жінки часто зазнають дискримінації на роботі, що пов'язана з небажанням надавати їм керівні посади [2]. Наприклад, у державах ЄС представники більш сильної статі в середньому заробляють на 17,5% більше, ніж жінки, які мають такі ж обов'язки [3].

Дуже негативним явищем є жінкофобні жарти зі сторони колег-чоловіків, з якими жінкам доводиться миритися, оскільки просто слова можуть перейти у сексуальні домагання і знущання. Через вагітність чи материнство деякі жінки втрачають можливість кар'єрного зростання, що є дискримінацією. Сімейні обов'язки розподілені не рівно між чоловіками і жінками, що є наслідком того, що у жінок більше часу відводиться на сім'ю, а у чоловіків на роботу. Так звані «кар'єрні перерви» у жінок у майбутньому можуть вплинути на пенсійні права [4].

Інше питання це право жінок, як і чоловіків, приймати участь у політичних процесах. Як би це не було очевидно, але жінки недостатньо представлені у політичному процесі. Незважаючи на те, що вони складають приблизно половину населення нашої планети, згідно з даними Жінки ООН на 10 січня 2024 року, у 26 країнах світу 28 жінок займають посади голови держави чи уряду. За такими даними організація розраховувала, що рівність за статтю за найбільш позитивними прогнозами не буде досягнута у найближчі 130 років [5].

В 2020 році у державах Європейського Союзу в національних парламентах жінки займали 33% та такий же відсоток жінок серед членів уряду. Щоб побачити прогрес Європи у боротьбі з дискримінацією за статтю, звернемося до проміжних статистичних даних минулих років. Так, у 2004 році частка жінок у національних парламентах становила 21% [2]. У 2011 році було лише дві жінки, які займали найвищу посаду у країні, а також тільки дві представниці були головами уряду в

Європейському Союзу, а гендерне відношення у національних парламентах складало 24% жінок до 76% чоловіків [3].

Недотримання вимог закону щодо протидії дискримінації в Україні може каратися адміністративною, цивільною чи навіть кримінальною відповідальністю. Проте Україна ще не має так багато досвіду боротьби з нерівністю як Європа, а тому дуже часто на співбесідах у жінок можуть запитати про справи в особистому житті, про наміри вийти заміж чи народити дитину. Не дивлячись на це, Україна бориться з цим явищем і вже створила велику кількість організацій, фондів і гарячих ліній, які викорінюють дискримінацію, про яку дізнаються. Сподіваємося, що Україна не буде відставати від Європи в межах антидискримінаційної політики.

### **Список використаних джерел**

1. КОМПАС – Посібник з освіти з прав людини за участю молоді / П. Брандер та ін. Страсбург : Рада Європи, 2020. 490 с. URL : <https://www.coe.int/uk/web/compass/discrimination-and-intolerance> (дата звернення 02.03.2024).

2. Гендерна дискримінація: подолати дисбаланс у можливостях. URL : <https://ukrainetonato.com.ua/henderna-polityka/henderna-dyskryminatsiia-podolaty-dysbalans-u-mozhlyvostiakh/> (дата звернення 05.03.2024).

3. КОМПАС – Посібник з освіти з прав людини за участю молоді / П. Брандер та ін. Страсбург : Рада Європи, 2020. 490 с. URL : <https://www.coe.int/uk/web/compass/gender> (дата звернення 03.03.2024).



4. Facts and figures: Women's leadership and political participation. URL : <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures> (дата звернення: 03.03.2024).

5. Equality between women and men in the field of decision-making – Council Conclusions. P. 2. URL: [https://commission.europa.eu/document/download/c79df242-9210-44f7-b188-b91b94102585\\_en](https://commission.europa.eu/document/download/c79df242-9210-44f7-b188-b91b94102585_en) (дата звернення: 02.03.2024).

**СЛОБОДЯНИК ІРИНА**

**старший викладач кафедри Міжнародної економіки,  
природних ресурсів та економіки міжнародного туризму**

**Запорізький національний університет, Україна**

**ДИЧЕК АНАСТАСІЯ**

**студентка 1 курсу факультету іноземної мови  
Запорізький національний університет, Україна**

## **ДОСВІД ЄВРОПИ У ЗАХИСТІ ВІД МНОЖИННОЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ**

Досвід Європи у захисті від множинної дискримінації є складним та різноманітним, охоплюючи різні аспекти правового регулювання, механізми захисту, превентивні стратегії та громадські ініціативи. Цей досвід відображає спроби суспільства забезпечити рівність та справедливість для всіх громадян, незалежно від їхньої раси, етнічного походження, статі, віку, інвалідності, сексуальної орієнтації та інших характеристик.

Європейський Союз встановив різноманітні правові інструменти для боротьби з множинною дискримінацією. Одним із ключових документів є Директива 2000/43/ЄС про рівність рас, яка забороняє дискримінацію на основі раси або етнічного походження у сферах зайнятості, освіти, соціального захисту та доступу до товарів і послуг. Ця директива стала основою для розроблення національного законодавства країн-членів Європейського Союзу, що спрямоване на забезпечення рівних можливостей для всіх громадян

Європейський Суд з Прав Людини відіграє важливу роль у забезпеченні захисту прав потерпілих від дискримінації. Судова практика ЄСПЛ встановлює стандарти у справах дискримінації та виконання прав людини в Європі. Рішення Суду з Прав Людини важливі для розвитку правової системи країн-членів та забезпечення відповідності їхнього законодавства міжнародним стандартам прав людини.

Багато країн Європи створили спеціалізовані антидискримінаційні органи, які надають поради, інформацію та захист потерпілим від дискримінації. Ці органи відіграють важливу роль у попередженні та припиненні випадків дискримінації, а також у наданні підтримки потерпілим шляхом консультацій, допомоги у складанні скарг та веденні справ.

Превентивні стратегії також відіграють важливу роль у захисті від множинної дискримінації в Європі. Освітні та інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення освіченості і свідомості про проблему дискримінації, є необхідними для формування толерантного та багатокультурного суспільства. Державні та недержавні організації активно працюють у цьому

напрямку, проводячи навчальні заходи, тренінги та інформаційні кампанії. Наприклад, у Нідерландах існує програма "Дискримінація — це неприйнятно!", яка проводить освітні заходи та тренінги для молоді, працівників освіти та інших зацікавлених сторін з метою попередження та припинення випадків дискримінації.

Досвід Європи у захисті від множинної дискримінації свідчить про значний прогрес у цій сфері. Завдяки правовим інструментам, механізмам захисту та превентивним стратегіям, країни Європейського Союзу забезпечують рівність та справедливість для всіх своїх громадян. Однак, існують виклики, такі як необхідність постійного вдосконалення законодавства, підвищення свідомості громадськості та забезпечення доступу до правосуддя для всіх груп населення. Подальший розвиток і вдосконалення системи захисту від дискримінації.

### **Список використаних джерел**

1. Директива Ради 2000/43/ЄС від 29 червня 2000 року про імплементацію принципу однакового ставлення до осіб незалежно від расового або етнічного походження. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_a65#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a65#Text) (Дата звернення: 5 березня 2024)

**ТОВАЛОВИЧ ТЕТЯНА**  
**Національна академія наук вищої освіти України,**  
**Україна**  
**НАГАЄЦЬ СТАНІСЛАВ**  
**консультант з управління, фінансових питань та**  
**страхування, Україна**  
**ПРОНОЗА НАТАЛЯ**  
**Студентка 3 курсу економічного факультету**  
**Запорізький національний університет, Україна**

**ОХОРОНА СВІТОВОЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ЯК**  
**ІНДИКАТОРУ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ ТА**  
**СУСПІЛЬСТВА**

Сучасна динаміка цивілізаційних змін породила нові загрози для світової культурної спадщини, що викликало збільшення уваги до проблем збереження культурних цінностей з боку міжнародних організацій, зокрема, ЮНЕСКО [1].

ЮНЕСКО - це скорочення від Установа Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури. Ця міжнародна організація працює над зміцненням співробітництва між країнами у галузях освіти, науки, культури та сприяє збереженню та захисту культурної та природної спадщини світового значення.

Однією з її важливих програм є Світова спадщина, метою якої є визначення, захист та збереження об'єктів культурної та природної спадщини всесвітнього значення [2]. ЮНЕСКО наголошує на тому, що життєве ядро культури є динамічним

принципом, який дозволяє суспільству, виходячи з минулого та використовуючи внутрішні можливості, адаптуватися до зовнішніх досягнень, які відповідають його потребам, та постійно розвиватися. Це сприятиме збереженню ідентичності народів, підвищенню культурних характеристик та розумінню суспільства [3; 4].

Статус об'єкта Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО ґрунтується на Конвенції про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини 1972 року. Ця конвенція передбачає зобов'язання держав, що володіють культурною і природною спадщиною, сприяти її охороні та міжнародній співпраці в цій справі. Кожна держава, що є стороною конвенції, має зобов'язання утримуватися від завдання шкоди спадщині, розташованій на території інших держав-учасниць [2].

В Україні закон, що керує охороною культурної спадщини є Законом України «Про охорону культурної спадщини» від 08.06.2000 № 1805-III [5]. Він трактує правові, організаційні, соціальні та економічні сфери охорони культурної спадщини. Даний закон існує для забезпечення безпечного користування об'єктів культурної спадщини у суспільному житті та максимального їх збереження для нинішнього та майбутніх поколінь.

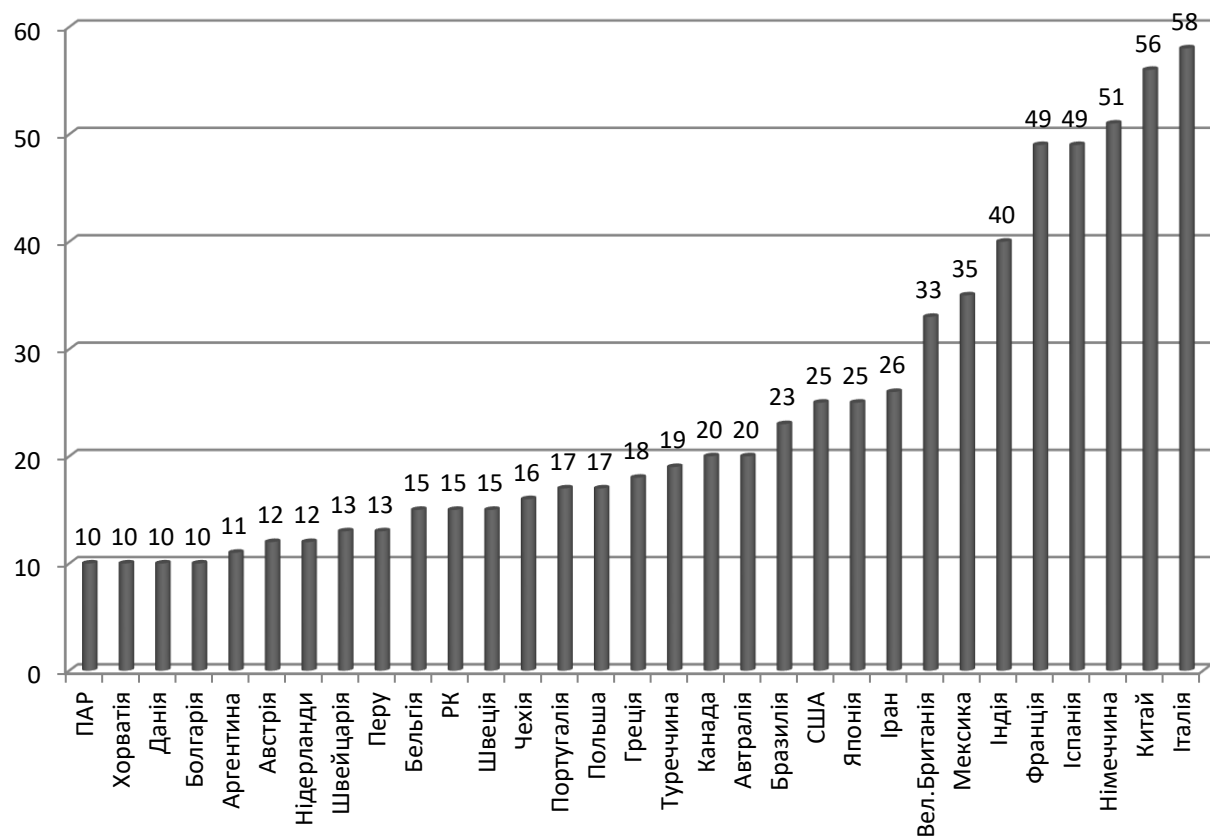


Рисунок 1 - Країни з найбільшою кількістю об'єктів Світової спадщини (2023 рік)

*Джерело: складено на основі [2]*

На рисунку 1 показано 31 країни, кожна з яких внесла мінімум 10 своїх пам'яток в список всесвітньої спадщини ЮНЕСКО.

Найбільшу кількість представляє Італія – майже 60, Китай – 56, Німеччина – 51. 32 країни внесли до списку разом приблизно 52 пам'ятки, що перебувають під загрозою. І протягом 2007-2021 років три пам'ятки було виключено з цього списку.

На кінець 2022 рік в списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО нараховувалося 1154 пам'ятки з 167 різних країн світу, серед яких є транскордонні. З них 77% - це пам'ятки культури, 19% - пам'ятки природи, 4% - пам'ятки, що є спільними витворами як людини так і природи (рис. 2).

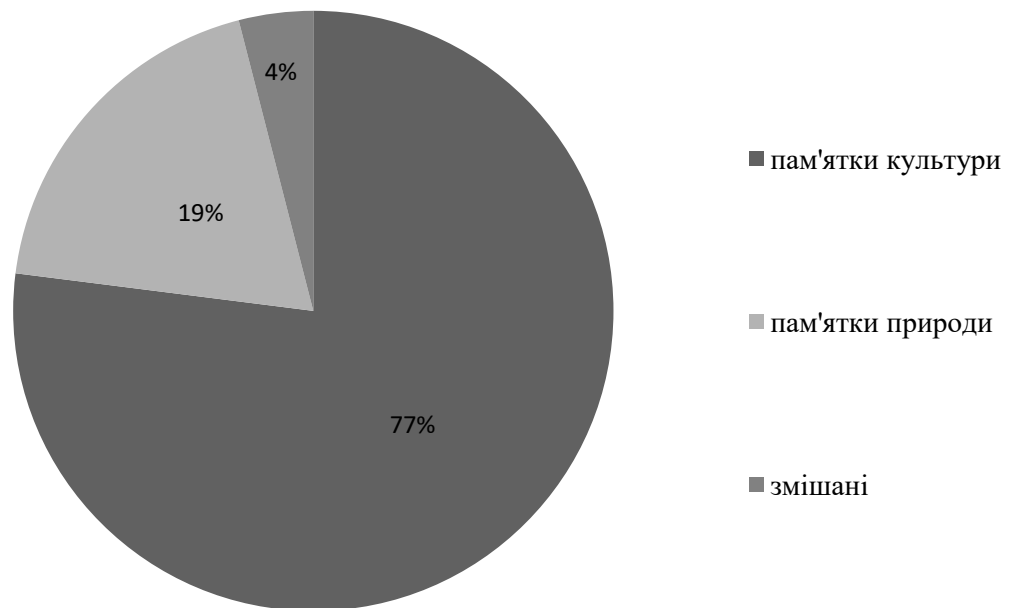


Рисунок 2 – Види пам'яток зі Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО на кінець 2022 року, %

*Джерело: складено на основі [2]*

Проблему недооцінки важливості збереження та захисту культурної спадщини можна вирішити лише шляхом формування в людей ціннісної системи, що базується на повазі до себе та інших, а також на принципах толерантності та миру. Освіта відіграє ключову роль у впровадженні цих концепцій у свідомість молодого покоління та забезпеченні його всебічного розвитку. ЮНЕСКО від самого початку активно підтримує

освіту, розглядаючи її як процес формування людської особистості та постійну систему виховних і навчальних заходів на протязі життя. Організація аргументує, що людина повинна бути у центрі розвитку цивілізації, і якість життя на Землі залежить від якості цієї людини.

Основною метою освіти є не лише отримання формального освітнього документа відповідно до навчальних програм, але й формування культурно освіченої особистості, що є важливим складником культури суспільства. Ознакою освіченості сучасної людини є її знання про унікальні культурні цінності світу, розуміння потенційної загрози їх втрати та важливість збереження цих об'єктів.

Отже, підсумовуючи все вищезазначене, можна сказати, що у контексті зусиль ЮНЕСКО щодо фіксації та охорони Світових культурних і природних надбань людства, цілями організації є збереження та пропаганда унікальної культурної та природної спадщини світу. ЮНЕСКО веде багатосторонні зусилля для визначення, захисту та підтримки об'єктів, які мають надзвичайне значення для всього людства, наголошуючи на їхній унікальності та важливості для культурного розвитку та збереження спільного добра.

### **Список використаних джерел**

1. Міністерство закордонних справ в Україні. Про ЮНЕСКО. URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/yunesko/pro-yunesko> (дата звернення 09.03.24р.).



2. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України URL: <https://www.unesco.org/ru/brief> (дата звернення 09.03.24р.)

3. Дросте Бернд фон. Конвенція про охорону світової спадщини / Бернд фон Дросте // Кур'єр ЮНЕСКО. Світова спадщина. Зберегти для нащадків. – 1997. – Листопад. – С. 31-33. (дата звернення 09.03.24р.)

4. Положення ЮНЕСКО про охорону культурної спадщини: Конвенції. Протоколи. Резолюції. Рекомендації. - М.: UniPrint, 2002. - 223 с. (дата звернення 09.03.24р.)

5. Закон України «Про охорону культурної спадщини» від 08.06.2000 № 1805-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text> (дата звернення 09.03.24р.)

### **СЕКЦІЯ 3**

## **РОЗВИТОК СПРАВЕДЛИВИХ ТА ОБ'ЄКТИВНИХ ПРОЦЕДУР НАБОРУ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ**

**БАТРАКОВА ТЕТЯНА**

кандидат економічних наук,

Запорізький національний університет, Україна

**ЯРЕМІНА МАРІЯ**

Студентка 3 курсу економічного факультету

Запорізький національний університет, Україна

## **ВПЛИВ ГЕНДЕРНОГО РОЗРИВУ В ОПЛАТІ ПРАЦІ МІЖ ЧОЛОВІКАМИ І ЖІНКАМИ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ**

Дискримінація – це ситуації, при яких людина або група людей зазнають обмежень у визнанні, реалізації прав та свобод передбаченими Законами за їхніми особистими ознаками, такими як раса, колір шкіри, стать, політичні, релігійні та інші переконання, вік, походження та ін.

Дискримінація за ознакою статті – це ситуації, при яких людина або група людей зазнають обмежень у визнанні, реалізації використання прав та свобод та деяких привілей передбачених Законом України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні». Дискримінація щодо жінок – це будь-яке розрізнення або обмеження за статтю, яке

спрямоване на ослаблення користування жінками своїми правами у економічній, соціальній, трудовій, культурній та інших галузях.

В Україні був введений в дію Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків» № 2866-IV, чинний від 08.09.2005 [1]. Проте через 19 років питання нерівності серед чоловіків та жінок досі гостро постає на ринку праці загалом та на деяких окремих галузях та посадах, а особливо у нерівному розподілі праці та стереотипах щодо розподілу обов'язків на робочому місці.

На ринку праці в Україні ще з часів пострадянського переходу перед жінками стоїть багато перешкод для повної та рівної участі. Між зайнятістю чоловіків та жінок є певні відмінності, які стосуються дискримінації других. Ця дискримінація поширена зі сторони роботодавців, які навіть у оголошеннях постійно виділяють конкретну статтю працівника, яку вони бачать на певній посаді.

Через цей поділ галузей на «чоловічі» та «жіночі» шириться розрив у доходах с перевагою для перших. Отже, можна сказати, що однією з причин обмеження жінок є неефективна система керівництва, прийому на роботу та розподілу обов'язків.

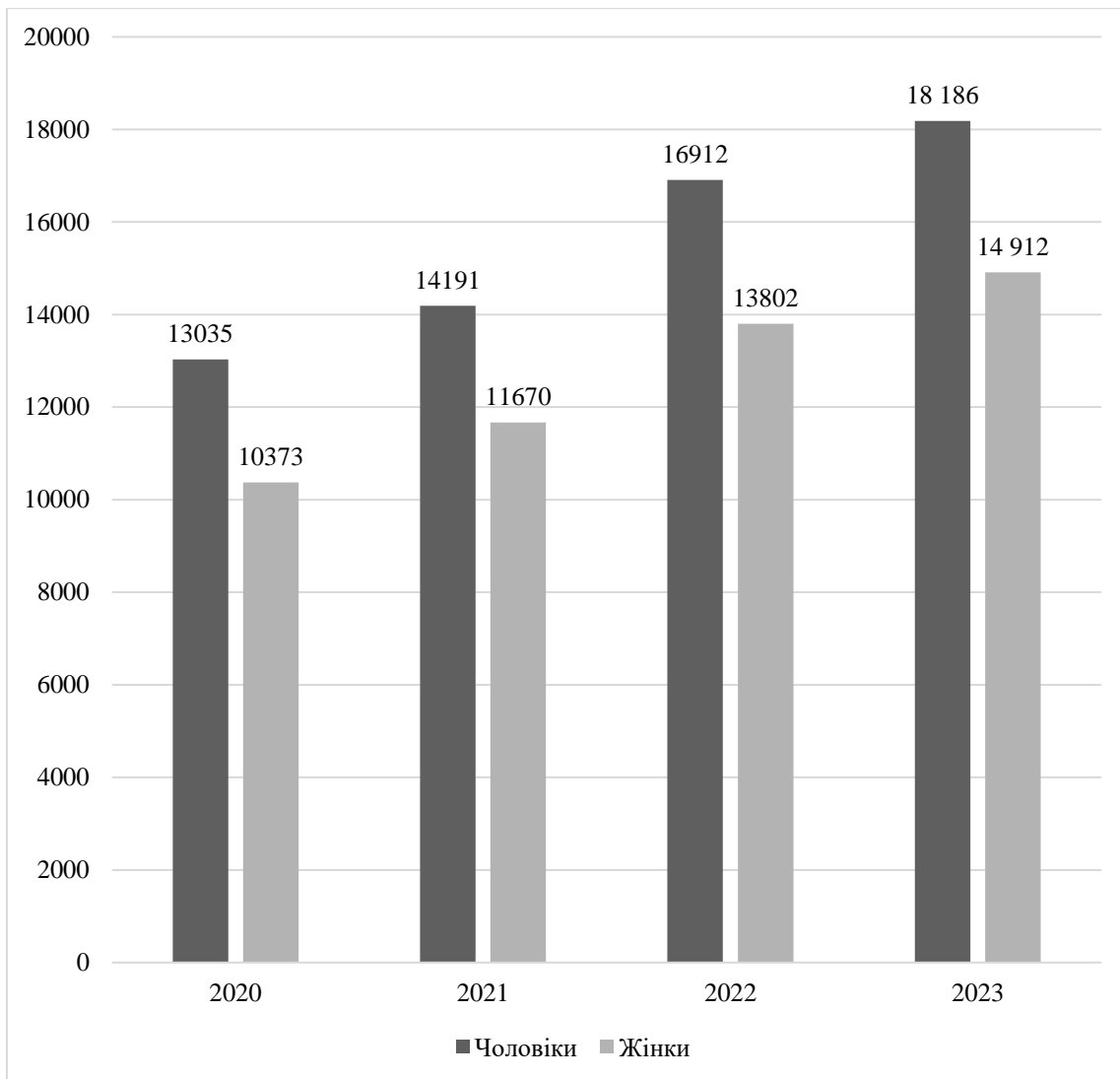


Рисунок 1 - Середньомісячна заробітна плата чоловіків та жінок в Україні.

*Джерело : складено автором на основні статистичних даних [2]*

За допомогою даних ЄДРПОУ, які були оприлюднені Міністерством юстиції України, було створено статистику щодо керівних посад серед чоловіків та жінок. Відсоток жінок на керівних посадах навіть у довоєнний період складав значно меншу частку у порівнянні з чоловіками та за декілька років співвідношення залишилось майже тим самим. Відсоток

чоловіків, працюючих на керівних посадах, перевищує жінок на 20%.

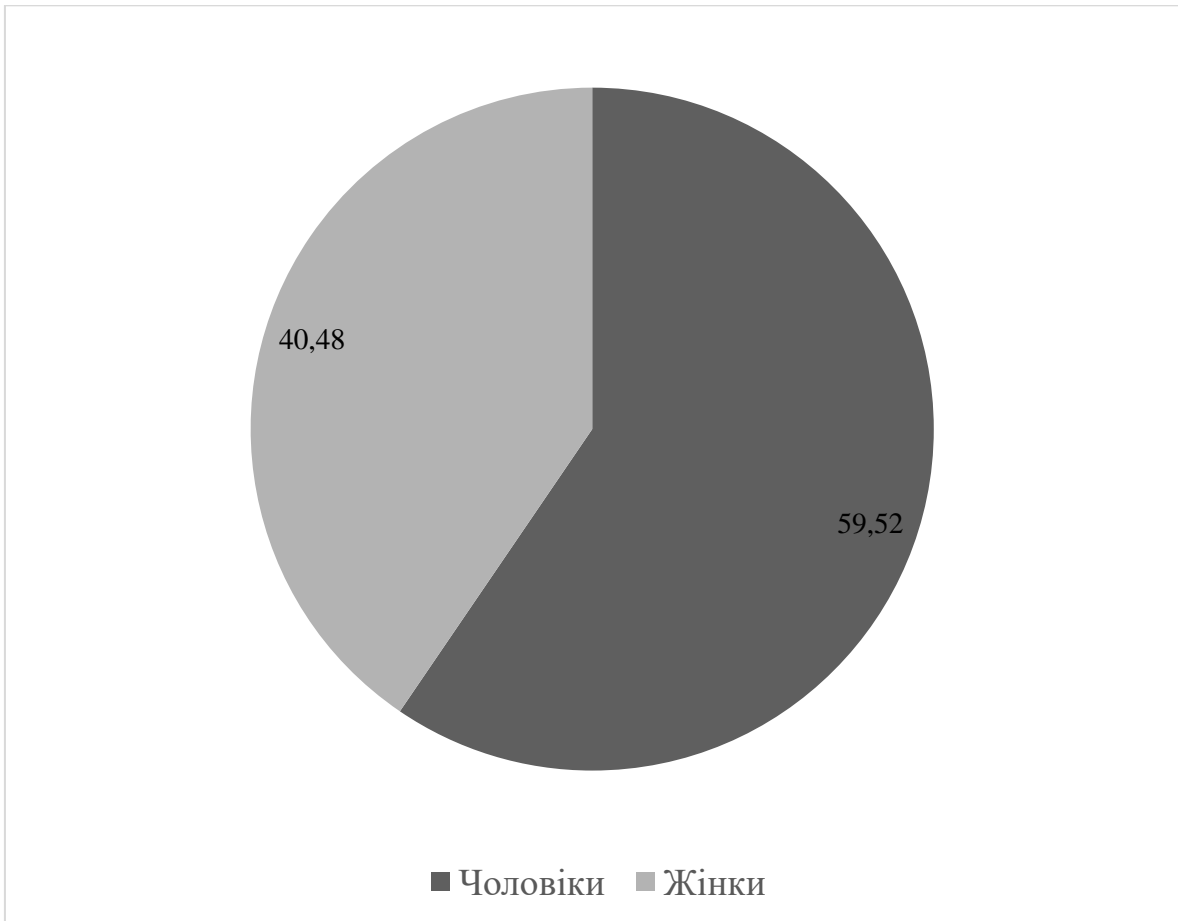


Рисунок 2 - Частки чоловіків і жінок серед керівників юросіб та ФОПів в Україні

Протягом 2023 року рівень працевлаштування жінок зріс на певний відсоток у порівнянні з 2021 роком, проте гендерний розрив в оплаті праці також зріс. Про це свідчить Global Gender Gap Report, який щороку випускає World Economic Forum, де засвідчується розрив в оплаті праці в Україні.

Згідно цих даних можна зробити висновок, що повномасштабне вторгнення у 2022 року залишило свій відбиток на економіці та відзначилось гендерним розривом в оплаті праці

аж на 29%. Через воєнний стан зросла кількість та складність побутових завдань для жінок, які повинні віддавати перевагу домашнім обов'язкам, що призводить до відмови від професійної кар'єри.

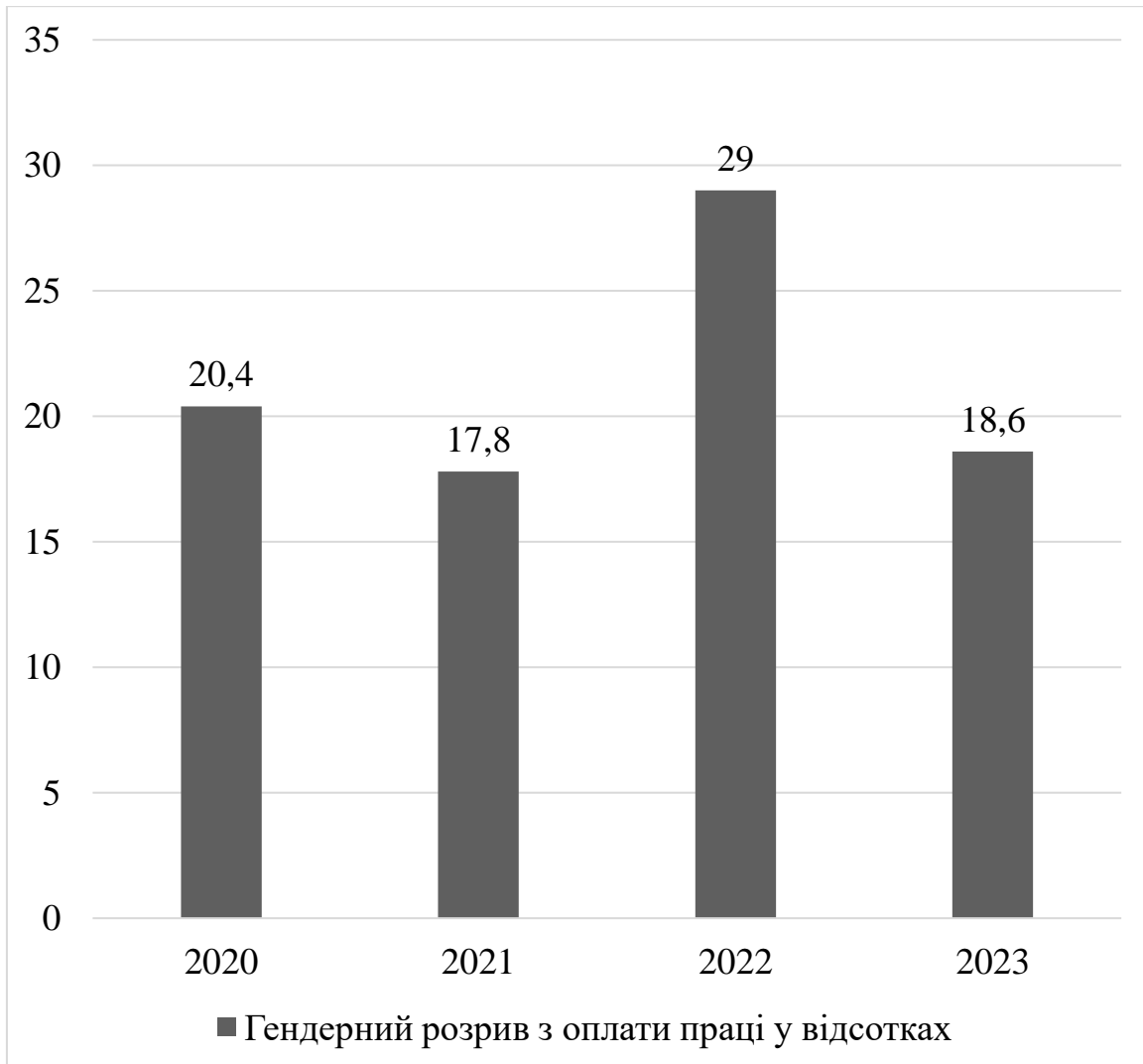


Рисунок 4 – Гендерний розрив в оплаті праці чоловіків та жінок за статистичними даними

*Джерело : складено автором на основі даних World Economic Forum [3]*

Також складністю для економіки стало те, що багато українок та українців виїхали закордон, що призвело до

скорочення працездатності. Також багато чинників впливають на професійне життя жінки та її кар'єрне майбутнє. Наприклад, великі перерви під час вагітності та виховуванні дітей, велика кількість домашніх обов'язків, яким жінка приділяє багато уваги через рольову модель у сім'ї. Також багатьох одиноких жінок не приймають на роботу через упередження про скору декретну відпустку, або жінок із дітьми, бо вони мають приділяти їм багато уваги.

У звіті Global Gender Gap представлено проаналізовані дані по рівності між чоловіками та жінками по 146 країнам світу. Відносно 2022 року, коли індекс гендерного паритету становив 68,1%, у 2023 році становище не покращилось, а тільки погіршилось до 68,4%.

На даний час жодна країна не позбавилась гендерної нерівності. Згідно зі звітом можна дійти висновку, що нашому світу знадобиться 162 роки задля усунення нерівності між чоловіками та жінками в політиці, та близько 170 років в економічній сфері.

Тому Україні потрібно приділяти багато уваги задля того, щоб зменшити дискримінацію жінок на ринку праці та скоротити відсоток гендерного розриву до мінімуму.

Після оприлюднення цих даних Кабінет Міністрів запланував до 2030 року скоротити гендерний розрив в оплаті праці з 18,6% до 13,6% та вже втілює відповідну стратегію. Важливу роль у зменшенні нерівності прав між жінками та чоловіками відіграють стереотипи, недооцінка жіночої праці та упереджене ставлення роботодавців до жіночої робочої зайнятості.

Тому першочерговими цілями цієї стратегії є удосконалення законодавчої бази про рівну оплату праці; створення умов для подолання стереотипів та дискримінації за ознакою статі; створення умов для поєднання професійного та сімейного життя. За Планом заходів зазначено, що задля бажаного результату потрібно скорочувати розрив в оплаті праці кожен рік не менше ніж на 1 відсоток [4].

Для подолання гендерної нерівності між чоловіками та жінками Україна отримала у 2020 році офіційний статус учасниці «Партнерства Біарріц». У межах Партнерства Україна виконує зобов'язання у п'яти сферах, однією з яких виступає зменшення розриву в оплаті праці жінок і чоловіків - за один вид діяльності має бути рівна оплата праці незалежно від статі.

Відома компанія McKinsey & Company зробила підрахунки по всім країнам та дійшла висновку, що гендерна нерівність коштуватиме світові близько 12 трлн доларів до 2025 року. У Центрі економічної стратегії порахували, що якщо рівень зайнятості жінок в Україні був би настільки високим, як наприклад у Швеції, то ВВП країни зріс би на 19 млрд доларів.

Всі мають усвідомити просту істину – від того, що жінки працюють та заробляють менше за чоловіків ніхто у виграші не залишиться. Про це мають піклуватись усі, хто задіяний у цьому процесі: держава, роботодавці та жінки.

Тому необхідно, щоб держава підтримувала свої обіцянки щодо покращення становища на ринку праці для жінок діями. Усі ті зобов'язання передбаченні Партнерством Біарріц, досвід інших держав, прагнення та цілі, що встановлені задля впровадження змін про рівність прав та можливостей для всіх повинні бути втілені у життя.



Усі чітко поставлені завдання потребують державної та громадської підтримки задля їх виконання. Потрібно постійно реалізовувати їх у життя, щоб вони не стали с часом лише формальністю.

### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків» № 2866-IV, чинний від 08.09.2005 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (Дата звернення: 17.04.2024)

2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення: 17.04.2024)

3. World Economic Forum URL : <https://www.weforum.org/>

4. Розпорядження Про схвалення Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2023-2025 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2023-%D1%80#Text> (Дата звернення: 17.04.2024)

**БЕХТЕР ЛІЛІЯ**

**к.е.н., доцент**

**Запорізький національний університет, Україна**

**СМОЛЯНИЦЬКИЙ РОДІОН**

**студент 3 курсу економічного факультету**

**Запорізький національний університет, Україна**

## **РОЛЬ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ АНТИДИСКРИМІНАЦІЙНОГО ЗАКОНОДАВСТВА**

Європейський Союз відіграє істотну роль у просуванні та захисті прав ЛГБТ-людей. Ця роль виражається в комплексі заходів, спрямованих на забезпечення рівності та інклюзивності.

Законодавчі та політичні інструменти:

– Директиви: ЄС приймає директиви, які зобов'язують держави-члени гарантувати рівні права для ЛГБТ-людей у різних сферах життя, таких як працевлаштування, освіта та охорона здоров'я.

– Резолюції: ЄС приймає резолюції, які засуджують дискримінацію та закликають до кращого захисту прав ЛГБТ-людей. Ці резолюції формують політичний курс та свідчать про принципову позицію ЄС.

– Стратегії та плани дій: ЄС розробляє стратегії та плани дій, які визначають пріоритетні напрямки роботи з питань ЛГБТ-інклюзивності.

ЄС надає фінансову підтримку проектам, спрямованим на боротьбу з дискримінацією та просування інклюзивності. Це дає

можливість ЛГБТ-організаціям реалізовувати важливі ініціативи.

ЄС також запроваджує програми, спрямовані на підтримку ЛГБТ-людей та захист їхніх прав.

Завдяки зусиллям ЄС, ЛГБТ-люди в Європі мають більше прав та захисту, ніж будь-коли раніше. Це свідчить про ефективність запропонованих інструментів. Дискримінація ЛГБТ-людей все ще існує, особливо в деяких державах-членах ЄС. Зростання гомофобії та трансфобії в деяких країнах ЄС свідчить про необхідність постійної роботи з інформування та просвітлення суспільства.

На нашу думку важливо, щоб громадяни, які відносять себе до ЛГБТ, підтримували зусилля ЄС з захисту прав ЛГБТ-людей. ЛГБТ-люди потребують солідарності з боку суспільства для досягнення повної рівності. ЄС має потенціал стати світовим лідером у захисті прав ЛГБТ-людей. Сподіваюся, ці роздуми допомогли вам краще зрозуміти роль Європейського Союзу в просуванні та захисті прав ЛГБТ-людей.

Доповнюючи думку про захист прав ЛГБТ-людей у Європейському Союзі, важливо враховувати, що прийняття антидискримінаційного законодавства є лише першим кроком. Від імплементації цих законів залежить їхній реальний вплив на життя людей. Ефективність законодавчих норм потребує належного контролю і впровадження, а також постійного моніторингу з боку владних структур та цивільного суспільства.

Наприклад, наявність законів, що гарантують рівність у доступі до освіти, здоров'я та працевлаштування для ЛГБТ-осіб, не завжди означає їхнє практичне втілення у всіх регіонах

країни-члена ЄС. Різноманіття національних підходів до застосування законодавства також може створювати проблеми для людей, які шукають захист та підтримку.

Окрім того, освітня ініціатива є важливою складовою боротьби з гомофобією та трансфобією. Інформування громадськості про різноманітність сексуальних орієнтацій і гендерних ідентичностей сприяє зменшенню стереотипів та сприйняттю ЛГБТ-спільноти як невід'ємної частини суспільства.

Зокрема, медійні кампанії, освітні програми в школах та університетах, а також тренінги для працівників у галузі охорони здоров'я і правозахисних організацій можуть відігравати ключову роль у формуванні позитивного ставлення до ЛГБТ-спільноти.

Завершуючи, важливо підкреслити, що справедливе та інклюзивне суспільство можливе лише за умови постійної підтримки та активної участі усіх його членів. Європейський Союз має можливість і відповідальність виступати лідером у просуванні прав ЛГБТ-людей, забезпечуючи їм захист і підтримку на всіх рівнях життя.

Важливо зазначити, що незважаючи на значні досягнення, деякі виклики та проблеми залишаються актуальними. Одним із таких викликів є необхідність посилення міжнародної співпраці та координації між країнами-членами ЄС щодо захисту прав ЛГБТ-спільноти. Рівень захисту може варіюватися значно в залежності від конкретних національних контекстів та політичної волі. Тому важливо забезпечити гармонізацію законодавства і практик у всьому ЄС, щоб усі громадяни,

незалежно від місця проживання, могли користуватися рівними правами та захистом.

Другим важливим аспектом є підтримка ініціатив громадських організацій та активістських груп, які активно просувають агенду прав ЛГБТ. Ці організації відіграють ключову роль у просвітницькій діяльності, правозахисній роботі та моніторингу випадків дискримінації. Важливо підтримувати їхню роботу через фінансування та сприяння створенню сприятливих умов для їхньої діяльності.

Третім аспектом є необхідність зміцнення правової бази щодо захисту прав ЛГБТ у всіх сферах життя. Це охоплює законодавство щодо шлюбу і сім'ї, захисту на роботі, доступу до освіти та медичних послуг. Важливо враховувати потреби різних груп ЛГБТ-спільноти, зокрема трансгендерних осіб, осіб з інтерсексуальними рисами та інших менш визначених груп.

Прийняття антидискримінаційного законодавства – це важливий крок на шляху до забезпечення рівності ЛГБТ-людей. Це законодавство має охоплювати всі сфери життя і повинно супроводжуватися ефективними механізмами його виконання. Важливо, щоб всі люди, незалежно від їх сексуальної орієнтації та гендерної ідентичності, мали рівні права та можливості.

Перш за все, необхідною умовою є забезпечення ефективного виконання законодавчих актів, що гарантують рівні права й захист ЛГБТ-осіб у всіх сферах життя. Це охоплює законодавство про боротьбу з дискримінацією на робочому місці, доступ до медичних послуг, освіту та житло, серед інших аспектів. Важливо, щоб закони були не тільки прийняті, але й активно застосовувалися і виконувалися у практиці,

забезпечуючи реальну захист людей від будь-якої форми дискримінації.

Другим ключовим аспектом є зміцнення механізмів моніторингу та звітування щодо ситуації з правами ЛГБТ у ЄС. Це включає створення незалежних органів та механізмів, які будуть відповідальні за збір та аналіз даних про випадки дискримінації, насильства та інших порушень прав ЛГБТ-спільноти. Такий моніторинг є необхідною складовою для оцінки ефективності заходів, прийнятих для захисту прав ЛГБТ, а також для виявлення нових викликів та потреб.

Крім того, важливим є продовження освітніх та інформаційних кампаній, спрямованих на підвищення свідомості суспільства щодо прав і проблем ЛГБТ-спільноти. Інформування громадськості про різноманітність гендерних ідентичностей та сексуальних орієнтацій допомагає зменшити стереотипи та побудувати інклюзивне суспільство. Отже, перш за все, важливо забезпечити ефективне функціонування та розвиток органів та агентств ЄС, які відповідають за захист прав людей, включаючи ЛГБТ-спільноту.

Наприклад, Європейське агентство з основних прав (FRA) грає важливу роль у моніторингу ситуації з правами людей в ЄС, включаючи аспекти, пов'язані з дискримінацією за ознаками сексуальної орієнтації та гендерної ідентичності. Зміцнення цих організаційних структур і підтримка їхніх дій можуть значно покращити захист прав ЛГБТ-спільноти. Другим важливим кроком є підтримка професійних мереж та міжнародних ініціатив, спрямованих на обмін досвідом та найкращими практиками у сфері захисту прав ЛГБТ-осіб. Розвиток

міжнародної співпраці та обміну інформацією між країнами-членами ЄС сприятиме впровадженню єдиної стратегії захисту та підтримки прав ЛГБТ-спільноти на рівні ЄС.

Крім того, необхідно підтримувати ініціативи громадських організацій та активістських груп, які працюють у сфері прав людей, щоб забезпечити впровадження і моніторинг заходів захисту ЛГБТ-спільноти. Це включає фінансову підтримку для проектів, спрямованих на підвищення свідомості, правозахисну діяльність та юридичну підтримку для осіб, які стикаються з дискримінацією.

Завершуючи, захист прав ЛГБТ-спільноти в ЄС потребує комплексного підходу і зусиль на багатьох рівнях, включаючи політичну волю, правову базу, інституційні механізми та активну участь громадськості. Це важлива складова побудови справедливого та інклюзивного суспільства, де кожна людина має право на повагу, рівні можливості та захист від будь-якої форми дискримінації. Загалом, важливо продовжувати зусилля з усіх напрямків, щоб забезпечити повне і рівне захист прав ЛГБТ-спільноти у Європейському Союзі. Це потребує спільної роботи урядових органів, міжнародних організацій, громадських активістів та всіх членів суспільства для досягнення справедливого та інклюзивного суспільства для усіх його членів.

### **Список використаних джерел**

1. Nondiscrimination laws. URL:  
[https://www.lgbtmap.org/equality-maps/non\\_discrimination\\_laws](https://www.lgbtmap.org/equality-maps/non_discrimination_laws)  
(дата звернення: 29 березня 2024)

2. We work for lgbti people's safety, equality and freedom.  
URL: <https://www.ilga-europe.org/> (дата звернення:29 березня 2024)

3. 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/> (дата звернення:29 березня 2024)

4.Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. URL: [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf).

5.Гендерна рівність на ринку праці: як досягти рівня країн ЄС. URL: [https://www.eurointegration.com.ua/articles/2019/12/27/7104638/#:~:text=\(дата звернення:29 березня 2024\)](https://www.eurointegration.com.ua/articles/2019/12/27/7104638/#:~:text=(дата звернення:29 березня 2024))

6.Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Толерантність у дискурсивних практиках європейського суспільства та бізнесу. HUMANITIES STUDIES: збірник наукових праць / Гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Випуск 12 (89). 12 (89). Р. 160–173

7.Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations (Людинократія як чинник удосконалення управління людськими ресурсами). HUMANITIES STUDIES : Collection of Scientific Papers / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2022. 10 (87). С. 134-141



**HELMAN VALENTYNA**  
**doctor of Economics, Associate Professor,**  
**Professor of Department of Staff and Marketing**  
**Management, Ukraine**  
**DAVYDENKO PYLYP**  
**master student**  
**Zaporizhzhia National University, Ukraine**

**STRATEGIES FOR OVERCOMING HIGH STAFF  
TURNOVER IN THE CONTEXT OF THE RUSSIAN-  
UKRAINIAN WAR**

Armed conflicts and the introduction of martial law are accompanied by instability, stress and threats to human life and safety. The supply of goods and the quality of services deteriorate, the standard of living of citizens decreases, and unemployment increases.

Armed conflicts also have a significant impact on the economy and business. Growing instability, security threats, and a decline in economic activity have a negative impact on staff turnover in businesses. Martial law conditions affect employees' decisions to change jobs due to low salaries, unsafe working conditions, lack of social packages, psychological pressure and emotional exhaustion, as well as mismatch between expectations and reality.

Therefore, it becomes important to develop effective HR strategies aimed at maintaining the stability and productivity of enterprises. Among them are the following:

– Ensuring the safety and psychological support of employees, including providing the necessary resources to maintain their physical and mental health. For example, according to a study conducted by the Razumkov Centre sociological service [1], the assessment of the economic situation in Ukraine during the war fluctuated significantly, deteriorating in September-October 2022 and December 2023, but improving in February-March 2023 and January 2024, which indicates that public sentiment depends on current events at the front, the state of the economy, and the level of uncertainty.

– The introduction of flexible work schedules and the ability to work remotely is aimed at ensuring the safety and comfort of employees. The same conclusion is reached by I. Chornodid, N. Vasilets and V. Petrenko, given that the main priority now is not development but business survival. Therefore, efforts are directed to the preservation and retention of professional staff [2]. The main priority is not development, but survival of the business.

– The development of social support and incentive programmes for staff is aimed at increasing motivation and a sense of belonging to the team. However, when developing a motivation system, the employer should avoid a purely formal approach and, as S. Prokhorovska notes, should introduce new and non-standard approaches to staff motivation, which will not only attract new highly qualified specialists but also significantly increase the loyalty of employees [3].

– Increasing budgets for staff development, training and retention is aimed at conducting systematic training and education

of employees to improve their skills and adapt to new working conditions.

The above strategies have become widely used during the massive quarantine restrictions provoked by COVID-19 and are universal in the field of HR management in crisis situations.

However, the Russian-Ukrainian war is a more complex challenge for Ukrainian businesses and society. Active hostilities and constant rocket attacks cause both physical and psychological damage to people. As a result, the number of victims who are forced to move to safer regions of the country is increasing, and restoring their physical and mental health may require significant material resources and affect their ability to achieve financial stability.

Thus, in a time of instability and uncertainty, it is important that employers find ways to support their employees and ensure their commitment to the company. Social packages, including health insurance, psychological support and other benefits, can make life much easier for employees and have a positive impact on their productivity and stability.

Investing in the well-being of its employees is a profitable strategic move for any company, as it helps to retain talented employees, reduce staff turnover and create a positive impression of the company among potential candidates.

Based on research by the European Business Association [4], the Ukrainian labour market in 2023 showed a dynamic approach of employers in choosing recruitment strategies. The flexibility was especially evident in the issue of IDPs. The most relevant approaches include booking employees during mobilisation, compensating employees for electricity, internet and part of the cost

of renting accommodation, helping with kindergartens, and providing life and health insurance for employees.

The application of the above strategies is already leading to positive dynamics in the HR policy of leading companies in various industries. However, given the high cost of retaining valuable staff, it is important to have comprehensive support from public authorities and local governments in various forms: financial assistance, loyal tax policy and other measures aimed at maintaining the sustainability and development of enterprises in the context of the armed conflict. Understanding and taking into account all these aspects of HR management will help ensure the stability and successful operation of enterprises in the difficult conditions of martial law.

Thus, it can be concluded that the Russian-Ukrainian war creates a challenging context for HR and business processes in Ukraine. In the context of the military conflict, businesses face significant challenges related to increased staff turnover, labour market instability, and the physical and psychological health of employees.

To overcome these challenges, it is necessary to implement effective human resources management strategies, including the development of social programmes, providing support and incentives to staff, as well as improving the system of motivation and maintaining stability in the team. In addition, it is important to support public authorities and local governments in various ways.

The application of these strategies will allow businesses to ensure their own stability and successful operations in the difficult

conditions of war, as well as to have a positive impact on the country's economic and social development.

## References

1. Otsinka sytuatsii v ekonomichnii sferi, sotsialne samopochuttia hromadian, vira v peremohu [Assessment of the situation in the economic sphere, social well-being of citizens, faith in victory] (2024). *Ukrainian Centre for Economic and Political Studies named after Olexander Razumkov: official site*. 2024. Retrieved from: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-ekonomichnii-sferi-sotsialne-samopochuttia-gromadian-vira-v-peremogu> [in Ukrainian]

2. Chornodid, I. S., Vasylets, N. M., Petrenko, V. M. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law]. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, 6. Retrieved from: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> [in Ukrainian]

3. Prokhorovska, S. A. (2023). Motyvatsiia personalu pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Motivation of enterprise personnel in the conditions of modern challenges]. *Transformational economy*, 2 (02), pp. 45–48. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> [in Ukrainian]

4. Try chverti robotodavtsiv vidchuvaiut defitsyt kadriv v Ukraini [Three quarters of employers experience a shortage of personnel in Ukraine] (2024). European Business Association: *official site*. Retrieved from: <https://eba.com.ua/try-chverti->

**ГЕЛЬМАН ВАЛЕНТИНА,**  
д.е.н., професор кафедри управління  
персоналом і маркетингу, доцент  
Запорізький національний університет, Україна  
**БЕЗИМА ОЛЕГ,**  
магістрант  
Запорізький національний університет, Україна  
**ГНАТЕНКО АНДРІЙ,**  
магістрант  
Запорізький національний університет, Україна

## **ДОСЛІДЖЕННЯ КЛАСИЧНИХ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Формування ефективної системи корпоративного управління має надзвичайно важливе значення для країн у міжнародному економічному просторі [1, с. 209]. Різні країни та культури мають свої власні моделі корпоративного управління, які виникли відповідно до їхніх історичних, культурних та економічних особливостей.

Можна виділити три основні моделі корпоративного управління: японську, німецьку та англо-американську.

Головною ознакою системи корпоративного управління в Японії є ставлення до власності як до колективного (інституціонального) володіння. Стимулом у японській економіці є моральні та соціальні аспекти, такі як суспільне визнання, ступінь впливу на уряд і громадськість, позитивний імідж та патріотизм корпорації. Структура володіння акціями передбачає абсолютну перевагу афілійованих банків і корпорацій. Фінансові інститути контролюють більш 70% акцій корпорацій, а представництво зовнішніх акціонерів незначне.

Моніторинг діяльності переважно банківський і міжкорпоративний. Широке використання корпораціями залучених коштів – одна з причин японських економічних досягнень. Тому обов'язковим членом корпорації є головний банк. Фінансування орієнтоване на контроль на основі контролю за прийняттям інвестиційних рішень. Склад ради директорів практично цілком складається з внутрішніх учасників, кількістю до 50 чоловік. Держава також може призначити свого представника. Законодавча база практично скопійована з американської.

Уряд через своїх представників традиційно впливає на стан фінансових ринків, на стандарти корпоративного управління, на поведінку фінансових організацій і корпорацій. Вимоги до розкриття інформації досить жорсткі на відміну від західноєвропейської моделі. Корпорації повинні розкривати таку інформацію: піврічний звіт, з інформацією про структуру капіталу, членів ради директорів, зарплати, відомості про передбачувані злиття, зміни в статуті, список 10 найбільших акціонерів корпорації.

Корпоративна японська філософія управління ґрунтується на основному принципі, що є основою «Toyota», – приносити користь суспільству, виробляючи продукти й послуги високої якості.

Практика ведення бізнесу за цим принципом сформувала цінності, переконання та методи праці, які дали змогу досягти конкурентних переваг. Сукупність цих методів праці та цінностей і складає філософію управління «Toyota», яка реалізовується в 14 принципах:

1. Приймати управлінські рішення з урахуванням довгострокової перспективи, навіть якщо це завдає шкоди короткостроковим фінансовим цілям.

2. Процес як безперервний потік виявляє проблеми.

3. Використання системи відстрочення задля уникнення перевиробництва.

4. Розподілення обсягів робіт рівномірно (хейдзунка): працювати потрібно як черепаха, а не як заєць.

5. Потрібно зупинити виробництво з метою розв'язання проблем через виробничу культуру, якщо того вимагає якість.

6. Стандартні завдання є основою безперервного вдосконалення й делегування повноважень співробітникам.

7. Використання візуального контролю таким чином, щоб жодна проблема не залишилася непоміченою.

8. Потрібно використовувати лише надійну, випробувану технологію.



9. Виховання лідерів, які досконало знають свою справу, сповідують філософію корпорації й можуть навчити цього інших.

10. Потрібно виховувати людей і формувати команди, які сповідують філософію компанії.

11. Потрібно поважати своїх партнерів і постачальників, ставити перед ними важкі завдання та допомагати їм удосконалюватися.

12. Щоб розібратися в ситуації, треба побачити все власними очима (Гент генбуцу).

13. Приймати рішення потрібно, не кваплячись, через консенсус, зваживши всі можливі варіанти; негайно впроваджуючи його (немаваси).

14. Стати структурою, що навчається, можна за допомогою невинного самоаналізу (хансей) і безперервного вдосконалення (кайдзен). Саме вони забезпечують успішну та результативну діяльність японських підприємств, яка формує позитивний імідж не лише корпорації, але й країни на світових ринках [2; 6].

Німецька модель корпоративного управління – це узагальнений термін для практики корпоративного управління в більшості країн Західної Європи. Риси цієї моделі характерні для Німеччини, Нідерландів, Скандинавії, Франції, Бельгії. Певні її елементи характерні для Швеції та Швейцарії. Відмінність моделей корпоративного управління у Швеції та Швейцарії від безпосередньо німецької полягає в тому, що вона має більшу соціальну спрямованість.

Ключовими учасниками німецької моделі корпоративного управління є банки і корпорації, які тут можуть бути і є доволі великими акціонерами. Двопалатне правління – унікальна риса німецької моделі корпоративного управління. Німецькі корпорації керуються Спостережною радою і Правлінням. Спостережна рада призначає і розпускає Правління, затверджує рішення керівництва, надає пропозиції Правлінню. Спостережна рада збирається найчастіше 2 – 4 рази за рік (за необхідності збори можуть відбуватися частіше).

Фактично Спостережна рада відповідає за стратегію розвитку корпорації, а Правління — за тактику (керівництво компанією кожного дня). При цьому Правління створюється виключно з представників компанії, а до Спостережної ради входять представники робітників та акціонерів (тобто лише афілійовані аутсайдери). Склад і чисельність Спостережної ради визначається законами про промислову демократію і рівність службовців.

Є дві характеристики керівних органів компанії, за якими ця модель відрізняється від англо-американської та японської: чисельність спостережної ради визначається виключно законом і не може бути зміненою рішенням компанії; до ради обов'язково входять представники робітників. Законодавство складається з федеральних та місцевих законів, які регулюють діяльність акціонерних товариств.

Федеральні закони включають у себе закони про акціонерні товариства, фондові біржі, комерційні і організації, склад спостережної ради тощо. Але безпосереднє, регулювання

діяльності бірж здійснюють місцеві органи влади. Федеральне агентство з цінних паперів було створене лише в 1995 р.

Крім того, німецька законодавча база намагається охопити інтереси службовців, корпорацій, банків та акціонерів, хоча в цілому система орієнтована саме на банки та корпорації. Уряд також є великим акціонером, як і в англо-американській та японській моделях, і користується рядом значних переваг [3, с. 143; 4, с. 72-73].

Англо-американська модель корпоративного управління має розповсюдження в таких країнах: США, Велика Британія, Канада, Австралія, Нова Зеландія. Учасниками реалізації такої моделі є: акціонери, керівники, рада директорів, біржі і уряд. Сутнісною характеристикою цієї моделі є широке представництво індивідуальних і незалежних акціонерів (аутсайдерів), велика роль ринку фіктивного капіталу, наявність інвестиційних і комерційних банків, чітко розроблена законодавча база. В структурі володіння акціями в моделі перевага надається індивідуальним і інституціональним інвесторам (Велика Британія – 65%, США – 60%).

Моніторинг діяльності: переважно ринковий (за допомогою сигнальних функцій ринку фіктивного капіталу), а форми фінансування: дистанційна – через ринок цінних паперів. Перевага внутрішніх джерел фінансування. В складі Ради директорів інсайдери – особи, що працюють у корпорації або тісно з нею зв'язані. Аутсайдери – особи, прямо не зв'язані з корпорацією. Кількість – від 13 до 15 чоловік. Стосовно законодавчої бази, то у США закони штату, федеральні закони,

комісія з цінних паперів і бірж, а у Великій Британії парламентські акти, колегія з цінних паперів і інвестицій.

До розкриття інформації існують такі вимоги: у США квартальний та річний звіт, що включає інформацію про директорів, володіння ними акціями, зарплати, дані про акціонерів, що володіють більш як 5% акцій, відомості про можливі злиття і поглинання, а у Великобританії піврічні звіти. В процесі діяльності акціонерних компаній є дії, що вимагають схвалення акціонерів: обрання директорів, призначення аудиторів, випуск акцій, злиття, поглинання, зміни в Статуті.

У США акціонери не мають права голосувати за розміри дивідендів, у Великобританії це питання виноситься на голосування. У взаєминах між учасниками: акціонери можуть здійснювати своє право голосу поштою або за дорученням. Інституціональні інвестори стежать за діяльністю корпорації (серед них інвестиційні фонди, аудитори) [5].

Кожна з розглянутих класичних моделей корпоративного управління має свої переваги та недоліки і відображає унікальні аспекти економічної та культурної спадщини країн, де вони преобладають.

Розуміння цих моделей допомагає керівництву компаній адаптувати стратегії управління до конкретного контексту та потреб їхніх організацій.

## Список використаних джерел

1. Дихніч Д. Міжнародні та національні особливості принципів корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. С. 102-103. URL : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/02/2022-312-62-35.pdf>

2. Полінкевич О., Лещук В. Японська модель корпоративного управління підприємницькими структурами. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 2. С. 83-88. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2018\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2018_2_14)

3. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці / Круш П.В., Кавтиш О.П., Гречко А.В., Чихачьова Ю.С.; Під заг. ред. к. е. н., професора П.В. Круша. Київ: Центр учбової літератури. 2007. 264 с.

4. Ткачук І. І. Аналіз класичних моделей корпоративного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 11. С. 69-73. URL : [http://www.investplan.com.ua/pdf/11\\_2014/15.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2014/15.pdf)

5. Небава М. І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання : навчальний посібник. Київ : Центр навч. літ-ри, 2004. 295 с  
[https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/15nebava\\_teoriya\\_korporativnogo\\_upravlinnya/221..htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/15nebava_teoriya_korporativnogo_upravlinnya/221..htm)

**ГЕЛЬМАН ВАЛЕНТИНА,**  
**д.е.н., професор кафедри управління**  
**персоналом і маркетингу, доцент**  
**Запорізький національний університет, Україна**

**БЕЗИМА ОЛЕГ,**  
**магістрант**  
**Запорізький національний університет, Україна**

**СКЛЯР ОЛЕНА,**  
**магістрант**  
**Запорізький національний університет, Україна**

## **КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА УСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Корпоративне управління є об'єктом зростаючого інтересу і уваги для фондових бірж та регуляторів. Це обумовлено інтеграцією фінансових ринків, стандартизацією та гармонізацією правил корпоративного управління для забезпечення стабільності та довіри в інвестиційному середовищі. Інвестори все частіше враховують не лише фінансові показники компаній, але й їх практики управління при прийнятті інвестиційних рішень. Компанії, які впроваджують кращі практики корпоративного управління, відомі своєю більшою прозорістю, ефективністю та здатністю адаптації до змінних умов ринку.

Корпоративне управління зосереджене на досягненні цілей і завдань компанії, вимагає систематичного нагляду та втручання з боку керівництва та важливою складовою успіху

будь-якої організації. Корпоративне управління враховує управління різними аспектами організації, такими як фінанси, людські ресурси, маркетинг і операції. Це означає, що керівництво повинне мати чітке розуміння всіх цих областей і забезпечити їхню взаємодію для досягнення загальних цілей. Корпоративне управління - це також управління ризиками та можливостями. Керівництво повинно постійно оцінювати потенційні ризики, які можуть виникнути в діяльності компанії, і розробляти стратегії їх управління. Водночас важливо впізнавати можливості для розвитку та забезпечувати їх ефективне використання.

Можна виділити три основні моделі корпоративного управління: японську, німецьку та англо-американську (табл.1).

Таблиця 1. Типи моделей корпоративного управління [1-6]

Модель корпоративного управління	Характеристика
1	2
Японська модель	Система управління заснована на результатах, яка зосереджена на досягненні відчутних і вимірних цілей. Це може бути застосовано до будь-яких обставин, будь то малий бізнес чи велика корпорація. Модель може бути успішною завдяки постійним оновленням, простоті та зворотному зв'язку, який надають учасники.

Продовження таблиці 1

1	2
Німецька (західноєвропейська) модель	Дану модель відрізняє унікальний спосіб керівництва, де усі рівні організації несуть колективну відповідальність за успіх і невдачу. Німецька модель менеджменту зосереджена на базових цінностях, які є самоочевидними істинами, яких дотримується кожний співробітник.
Англо-американська модель	Системі управління притаманна демократичність та гнучкість, оскільки вона розділяє владу між менеджерами та директорами як у внутрішніх, так і зовнішніх радах, з деяким зовнішнім представництвом для справедливості. До складу ради директорів компанії входять члени зсередини компанії та зовнішні зацікавлені сторони для створення збалансованого процесу прийняття рішень.

Щодо визначення вітчизняної моделі корпоративного управління, то на початковому етапі її існування склалися передумови для розвитку як англо-американських, так і західноєвропейських характеристик, але поступово проявлялося домінування рис банківсько-орієнтованих моделей. Незважаючи на це, однозначно віднести вітчизняну модель корпоративного управління до західноєвропейської не можна, оскільки є певні ознаки, що дозволяють говорити про її особливості. Така ситуація нагадує вітчизняну з її ресурсноекспортною орієнтацією та жалюгідним станом у сфері заробітної плати найманих працівників. Створену в українських компаніях систему корпоративного управління можна визначити як модель перехідного типу з домінуванням західноєвропейських рис, в



якій значну роль відіграють фінансово-промислові групи (що створює передумови для відносин неформального характеру), а риси англо-американської моделі носять, у цілому, штучний характер та їхній вплив у перспективі послаблюватиметься [3, с. 73]. Розвиток відповідної моделі корпоративного управління в межах національної економіки залежить від розробленого механізму захисту прав акціонерів; функцій і завдань наглядової ради та виконавчого органу, а також рівня розкриття інформації. Ефективна реалізація зазначених позицій сьогодні можлива після завершення війни та повернення фінансової системи України до умов довоєнного стану. Позитивні зміни у системі корпоративного управління України з урахуванням світового досвіду та ментальних особливостей формування й функціонування корпоративного сектору національної економіки у комплексі сприятимуть її економічному зростанню [5, с. 73].

Таким чином, вітчизняна модель корпоративного управління поєднує елементи західноєвропейських та англо-американських підходів, але має свої особливості, що відображають специфіку українського бізнесу та економічного середовища. Таке сполучення різних підходів в українській моделі корпоративного управління відображає складність процесу адаптації до глобальних стандартів, а також унікальні виклики та можливості.

### **Список використаних джерел**

1. What Is Corporate Management and How Does It Work? (With Types). Platform Indeed : *official site*.

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/corporate-management>

2. Полінкевич О., Лещук В. Японська модель корпоративного управління підприємницькими структурами. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 2. С. 83-88. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu\\_2018\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu_2018_2_14)

3. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці / Круш П.В., Кавтиш О.П., Гречко А.В., Чихачьова Ю.С.; Під заг. ред. к. е. н., професора П.В. Круша. Київ: Центр учбової літератури. 2007. 264 с.

4. Ткачук І. І. Аналіз класичних моделей корпоративного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 11. С. 69-73. URL : [http://www.investplan.com.ua/pdf/11\\_2014/15.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2014/15.pdf)

5. Атаманчук З.А., Макогін З.Я. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та проблеми формування в Україні в умовах сучасних викликів та загроз. *Економіка і організація управління*. 2022. №2 (46). С. 67-75. URL : <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/2491/1/3.pdf>

6. Небава М. І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання : навчальний посібник. Київ : Центр навч. літ-ри, 2004. 295 с  
[https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/15nebava\\_teoriya\\_korporativnogo\\_upravlinnya/221..htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/15nebava_teoriya_korporativnogo_upravlinnya/221..htm)

**ГОРБУНОВА АННА,**  
**кандидат економічних наук, доцент**  
**Запорізький національний університет, Україна**

## **ГЕНДЕРНА ДИСКРИМІНАЦІЯ НА РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ**

Як відомо, сучасні глобалізаційні процеси, які відбуваються у всьому світі, охоплюють і питання щодо рівноправ'я жінок та чоловіків у всіх сферах суспільства. Україна, після проголошення незалежності, почала займатися демократичними реформами в країні, які включають у себе й гендерну рівність. У нашій державі на офіційному рівні (як на державному, так і на міжнародному) закріплено рівні можливості, права жінок та чоловіків. Але, незважаючи на наявність потужної нормативно-правової бази щодо недопущення дискримінації жінок, на ринку праці України спостерігаються деякі негативні тенденції щодо гендерної нерівності.

Перш ніж розглядати ситуацію, яка склалася в Україні, розглянемо основні тенденції статевої структури зайнятості в європейських країнах. Так згідно джерела [1] у структурі зайнятості переважають чоловіки, найбільший відсоток чоловіків на ринку праці спостерігається у Великобританії, Данії, Нідерландах, Швеції – у цих країнах досить великий гендерний розрив. А от у Бельгії та Норвегії частка чоловіків і жінок майже рівна. В європейських країнах уряди намагаються

врівноважити статеву структуру зайнятості та зменшити гендерний розрив.

Також слід відмітити, що і загальний рівень зайнятості жінок у країнах ЄС, порівняно з чоловіками, є стабільно нижчим. У 2018 р. рівень економічної активності жінок у середньому складав 63,9% (проти 73,8% у чоловіків) [2]. У 2023 р. гендерний розрив становив 10% [3].

Щодо ситуації в Україні, то згідно з опитуванням, що проводилося в рамках у жовтні 2022 р., ситуація із зайнятістю жінок на ринку праці значно гірша порівняно з чоловіками. Зокрема, майже 41% жінок непрацевлаштовано порівняно з 26% чоловіків. Натомість частка чоловіків, які працюють віддалено / або у звичному режимі, становить 62% порівняно з 51% жінок (табл. 1.) [4].

Таблиця 1 – Структура опитаного населення за статусом зайнятості (за віком, статтю та місцем перебування), % опитаних

Категорії населення	Працюють у звичайному режимі	Працюють відділено/частково	Працюють на новій роботі	Не працюють	Інше	Важко відповісти
за статтю						
Чоловіки	41	21	10	26	–	2
Жінки	36	15	5	41	1	2
за віком						
18-35 років	33	14	11	38	1	3

Продовження таблиці 1

36 – 50 років	47	21	8	23	–	1
51+ років	35	19	3	41	–	2
за місцем перебування						
Змінювали місце проживання	21	19	6	52	–	2
Не змінювали місце проживання	43	17	8	29	1	2

Джерело: Вісімнадцяте загальнонаціональне опитування «Психологічні маркери війни», жовтень 2022 р.

Це свідчить, що конкурентоспроможність жінок на ринку праці залишається недостатньо високою. Водночас масовий відтік кваліфікованих працівників чоловічої статі протягом 2022 р. супроводжувався певним збільшенням частки жінок у структурі зайнятості. Згідно з даними Пенсійного фонду України, частка зайнятих жінок протягом 2022 р. зросла на 1% (рис. 1).

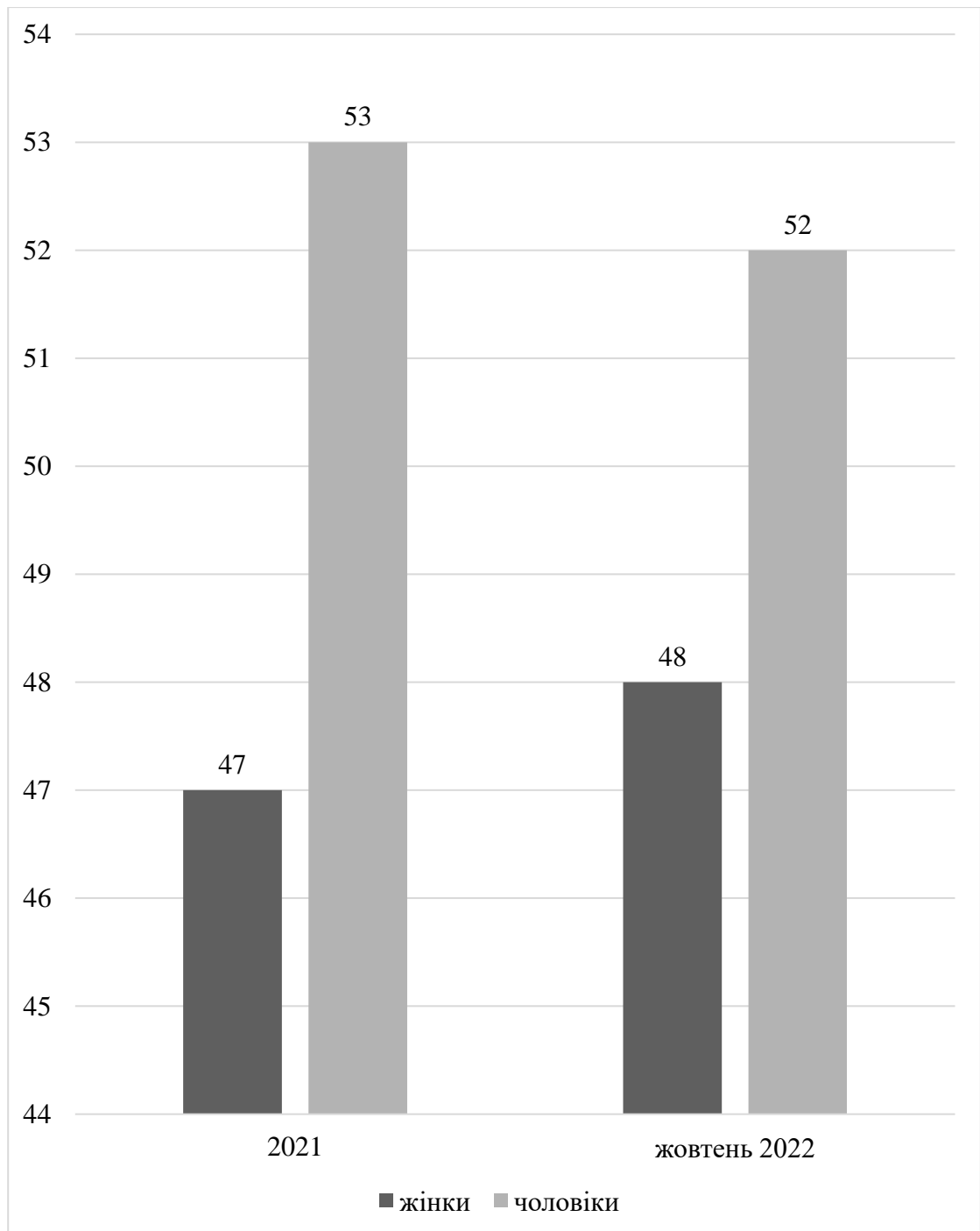


Рисунок 1 – Розподіл зайнятого населення за статтю, %

Ці дані підтверджуються результатами опитування роботодавців у лютому 2023 р. Частка жінок, зайнятих на економічно активних підприємствах, які брали участь в опитуванні, становила 48%, тобто майже половину. Варто

відзначити, що значно нижча частка зайнятих жінок зберігалася на малих і мікропідприємствах. Так, на мікропідприємствах частка жінок становила 37%, на малих підприємствах – 36%. Більша частка жінок зберігалася на підприємствах окремих західних областей України, зокрема в Закарпатській, Львівській, Рівненській і Чернівецькій. Істотно менша частка жінок зайнята на підприємствах Миколаївської, Харківської та Дніпропетровської областей.

Є також значні відмінності щодо зайнятості жінок за різними сферами діяльності. Згідно статистичних даних є умовно «чоловічі» і «жіночі» сектори економіки. Так, найменша 36 частка зайнятих жінок відзначається у секторах будівництва, добувної промисловості, сільському господарстві, енергетиці, а також у секторі надання інших послуг. У цих секторах частка зайнятих жінок становить від 17 до 35%. Найбільше жінок відзначається в секторах охорони здоров'я, освіти, готельно-ресторанного бізнесу та фінансів, де їх частка становить понад 60%.

В інших секторах частка жінок наближена до середнього по країні. Отримані в ході дослідження експертні оцінки щодо особливостей найму працівників протягом 2022 р. засвідчили, що реакцією бізнесу на відчутний дефіцит працівників традиційно чоловічих професій стали спроби залучення жінок до роботи за такими професіями. Успішні кейси багатьох підприємств з перенавчання жіночого персоналу для заміщення вакантних місць за професіями зварників, водіїв навантажувачів, водіїв тощо [4].

Таким чином, дискримінація на ринку праці в Україні існує за ознакою статі і проявляється в рівні зайнятості, в умовах роботи, в різниці оплати праці, поділі сфер зайнятості на «жіночі» і «чоловічі».

Для вирішення цієї проблеми запроваджуються зміни законодавства та різні міжнародні та громадські ініціативи. Такі як наприклад, скасування у 2018 році «Переліку заборонених для жінок професій», який був затверджений МОЗ і діяв 25 років, започаткування ініціативи "ДівчатаSTEM", підтримка власниць малого бізнесу через тренінги і гранти, проведення конгресу HeForShe та інформаційна кампанія "Щастя в чотири руки", які пояснюють, чому гендерна рівність важлива для чоловіків так само, як і для жінок [5].

Зменшенню рівня диспропорції у представленості чоловіків і жінок на ринку праці в Україні є можливість альтернативних форм зайнятості (часткова, з гнучким графіком, віддалена). Зокрема, діють програми фінансового стимулювання роботодавців брати на роботу жінок. З 2023 р. – роботодавець може отримати від держави компенсацію за працевлаштування самотніх жінок з дітьми.

Також, за словами заступниці Міністра економіки Тетяни Бережної: «Жінки, що мають підприємницький хист, можуть взяти мікрогрант до 250 тис грн на старт або розвиток бізнесу за програмою «Власна справа». Минулого року заяви на отримання мікрогрантів подали понад 6 тисяч жінок, майже півтори тисячі з них отримали таку фінансову підтримку від держави. 49% успішних грантових заявок минулого року – від жінок. Найближчим часом ми плануємо розширити цю програму і дамо



можливість дружинам ветеранів взяти грант на вдвічі більшу суму для розвитку сімейного бізнесу».

### Список використаних джерел

1. Федотова Т.А., Красноштан Ж.А. Політика регулювання та стан зайнятості в країнах Європи: досвід для України. Приазовський економічний вісник: Економічні науки. 2018. Випуск 6(11). С. 410 – 416. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6\\_11\\_uk/74.pdf/](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/74.pdf/).
2. Гендерна нерівність у країнах ЄС та її вплив на соціально-економічний розвиток. URL: [https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/-konkurs\\_stud/ES\\_19\\_20/robotu/15.pdf](https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/-konkurs_stud/ES_19_20/robotu/15.pdf).
3. Евростатистика. База даних. URL: <https://ec.europa.eu/-eurostat/web/main/data/-database?etrans=uk>.
4. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. URL: [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf).
5. Гендерна рівність на ринку праці: як досягти рівня країн ЄС. URL: [https://www.eurointegration.com.ua/articles/2019/12/27/7104638/#:~:text.](https://www.eurointegration.com.ua/articles/2019/12/27/7104638/#:~:text=)

**ЛЕПЬОХІН ОЛЕКСАНДР**

**К.е.н., доцент**

**Запорізький національний університет, Україна**

**МАЗАКОВ ДМИТРО**

**Студент 3 курсу факультету соціології та управління**

**Запорізький національний університет, Україна**

**ВИКОРИСТАННЯ КУЛЬТУРНОЇ ТА ІСТОРИЧНОЇ  
СПАДЩИНИ ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Міжнародні злочинці впроваджують свою думку, що є хибною та абсурдною й завдяки своєму авторитету й власній репрезентації, розповсюдженню через ЗМІ, медіа простір й лідерів думок, легітимізують вбивства та війну на території іншої самостійної, незалежної, суверенної держави. Таким чином, через специфіку та відкритість, доступність інформаційного суспільства, за умов не компетентності й відсутності навичок критичного аналізу, медіаграмотності можна ввести в оману також й інші держави, відомі випадки, коли хибну інформацію сприймають за істинну громадяни атакованої держави.

Отже, треба зазначити, що поширення й активна реалізація культурних аспектів, історичних процесів України, традицій, просвітніх культурно-історичних програм та заходів, формування медіа грамотності, забезпечать компетентність та превентивні захисні міри серед громадян, задля згуртування, активізації та повної захищеності й фокусуванні на досягненні

національних інтересів й відповідно безпекових аспектів України.

Відомі випадки, коли росіяни в онлайн форматі та в межах медіа-платформ, вчать історії та висміюють українську культуру українців. При цьому не знаючи своєї власної історії та нехтуючи своєю аутентичною культурою, затверджуючи хибу, яка нав'язана й є незаперечною їх диктатором. Цікаво, що росіяни знають про відсутність плюралізму, тяготи, проблеми на багатьох рівнях, котрі оточують їх в межах власної країни, але всеодно вихваляються та намагаються нав'язати й чинити інформаційний тиск, при цьому пропагандують легітимні лозунги в адресу свого фюрера. Власне це все й є пропаганда, що намагається завдати удару та шкоди ззовні українському народові.

Такі дії мають характер прояву та являють собою інструмент й метод введення гібридної війни, котра є актуальною для у рамках протистоянь у сучасному світі й міжнародній арені. Усвідомлення сили та характеру таких засобів введення інформаційної боротьби, з подальшим формуванням компетентності громадськості, висвітлюючи на міжнародному рівні фейковість та хибу з наданням спростування, завдяки відповідним фактам, національна безпека України знаходитиметься в захисті.

Важливість у поданому контексті фактору національної безпеки не має меж, адже саме кожен громадянин усвідомить задля чого йому потрібно боротись, що єднаю кожного українця. У наслідку такої ідентифікації, визнані цінностей та окреслені в свідомості суспільства національного духу та ідей в комбінації

формування критичного мислення, медіа грамотності, розглянутій вище ознаці гібридної війни, немає шансів завдати шкоди національній безпеці України та посіяти паніку чи внутрішні протиріччя.

Отже, в українському суспільстві збільшиться відчуття безпеки й незламності, а головне віра й впевненість у істинні та подальшій перемозі об'єднаними зусиллями й сумісною боротьбою. Культурна та історична спадщина відображає давні традиції, мову, мистецтво, архітектуру та інші аспекти, які формують національну ідентичність українського народу. Збереження цієї спадщини сприяє посиленню відчуття належності до країни та спільної ідентичності серед громадян.

Ця спадщина є основою для формування соціальної стабільності та єдності українського суспільства. Вона зближує людей незалежно від їхньої політичної чи етнічної приналежності, сприяючи тим самим зміцненню соціального порозуміння. Українська культура та історія залишаються невід'ємною частиною національної свідомості, що ускладнює спроби зовнішнього впливу на ментальну структуру суспільства. Саме це втілює справжнє забезпечення національної безпеки України.

### **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: 24 березня 2024)

**МАЛТИЗ ВІКТОРІЯ**  
канд. екон. наук, доц.,  
Запорізький національний університет, Україна  
**ЗГУРСЬКИЙ АНДРІЙ**  
магістрант  
Запорізький національний університет, Україна

**РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ  
МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ЗАСАДАХ  
АНТИДИСКРИМІНАЦІЙНИХ СТАНДАРТІВ**

Розробка та реалізація стратегії маркетингових комунікацій на основі антидискримінаційних стандартів є актуальною темою у сучасному бізнес-середовищі. Ця стратегія передбачає врахування та впровадження принципів рівності, справедливості та інклюзії у всі аспекти комунікаційних процесів підприємства.

Головною метою такої стратегії є створення середовища, де всі клієнти та споживачі відчують себе вільними від будь-якої форми дискримінації, будь то на основі расових, етнічних, гендерних, вікових, фізичних чи інших ознак. Комунікації повинні підтримувати ці цінності через використання відповідної мови, символіки та контенту, що підкріплюють

принципи толерантності та різноманітності.

Важливо розробити стратегію, яка враховує специфіку цільової аудиторії, рівень її освіти та культурні особливості. Використання правильного мовного реєстру та тону дозволяє уникати несвідомого створення бар'єрів у сприйнятті інформації, що може спричинити відчуття відсторонення та нерівності.

Стратегія маркетингових комунікацій на основі антидискримінаційних стандартів також передбачає активне залучення до розробки комунікаційних матеріалів представників різних соціокультурних груп. Це дозволяє підвищити рівень емпатії та взаєморозуміння у спілкуванні з аудиторією, а також забезпечити більш ефективне сприйняття повідомлень та рекламних матеріалів.

Не менш важливим аспектом є постійний моніторинг та аналіз ефективності маркетингових комунікацій з урахуванням антидискримінаційних стандартів. Це дозволяє оперативно вносити корективи у стратегію та підходи до комунікації з урахуванням змін в соціокультурному середовищі та вимогах аудиторії.

Отже, розробка та реалізація стратегії маркетингових комунікацій на основі антидискримінаційних стандартів є складним, але надзвичайно важливим завданням для будь-якої сучасної компанії, що прагне підтримувати принципи інклюзії та рівності у всіх сферах своєї діяльності.

Спроектowana стратегія маркетингових комунікацій на основі антидискримінаційних стандартів включає в себе не лише розробку відповідного контенту та вибір правильних комунікаційних каналів, але й активну реалізацію цих планів у

практичних маркетингових кампаніях.

Ключовим елементом є створення маркетингових матеріалів, які не лише відповідають принципам антидискримінації, але й активно підтримують цінності рівності та включення. Наприклад, використання мови, що уникатиме стереотипів та образливих термінів, а також образів та символів, що відповідають різноманітності нашого суспільства.

Стратегія також передбачає використання різних форматів комунікації, включаючи текстові, візуальні та відео матеріали, щоб забезпечити максимальне охоплення аудиторії. Наприклад, мультимедійні кампанії з використанням різноманітних культурних образів та репрезентації різних груп населення.

Важливим етапом є також інтеграція принципів антидискримінації в усі аспекти бренду і компанії, від внутрішнього корпоративного середовища до зовнішнього спілкування з клієнтами та партнерами. Це може включати курси та тренінги для персоналу з питань культурної компетентності та різноманітності, а також розробку політик, спрямованих на запобігання будь-якій формі дискримінації.

Наступним кроком у впровадженні такої стратегії може бути оцінка і відстеження її ефективності. Це включає збір та аналіз відгуків клієнтів, моніторинг реакцій на соціальних мережах, а також проведення регулярних опитувань для оцінки рівня задоволеності та сприйняття маркетингових комунікацій.

Загалом, успішна реалізація стратегії маркетингових комунікацій на основі антидискримінаційних стандартів вимагає комплексного підходу, врахування специфіки цільової аудиторії та постійного вдосконалення під час впровадження.

Одним з ключових аспектів є розробка цільових рекламних кампаній, спрямованих на різні групи населення з урахуванням їх унікальних потреб і характеристик. Це може включати використання персоналізованих повідомлень та спеціалізованих платформ для спілкування з аудиторією.

Далі слід розглянути розширення культурної компетентності всередині організації. Тренінги та розвиток, спрямовані на збільшення розуміння різноманітності і включення, можуть допомогти персоналу краще розуміти потреби та перспективи різних груп клієнтів.

Також важливим є створення партнерств з організаціями та громадськими організаціями, які активно підтримують принципи антидискримінації. Це може допомогти не лише збільшити обсяги продажів, але й підвищити рівень довіри до бренду серед суспільства.

Один із ключових кроків у реалізації такої стратегії - це аналіз потреб та очікувань цільової аудиторії. Порозуміння того, як сприймається брендом інформація, яка комунікується, дозволяє адаптувати маркетингові ініціативи для максимальної ефективності і відповідності цілям. Наприклад, деякі соціальні групи можуть вимагати більш активної підтримки інклюзії, тоді як інші можуть бути більш чутливими до естетики та мовного висловлювання.

Другим важливим аспектом є вибір комунікаційних каналів. Він повинен враховувати особливості цільової аудиторії, їхні уподобання у споживанні медіа та інформації. Наприклад, молоді споживачі можуть бути більш нахильними до цифрових платформ, таких як соціальні мережі та стрімінгові сервіси, тоді



як старші групи можуть залишатися вірними традиційним каналам, таким як телебачення та преса.

Розробка відповідного контенту є третім кроком. Важливо створювати матеріали, які не лише відповідають етичним нормам інклюзії, але й активно сприяють формуванню позитивного ставлення до різноманітності та уникненню дискримінації. Це може включати в себе використання різноманітних образів та історій, що відображають різноманітність суспільства.

Співпраця з громадськими організаціями є ще однією важливою складовою стратегії. Такі партнерства дозволяють підсилювати ефективність комунікаційних ініціатив, а також зміцнювати легітимність бренду в очах споживачів.

Завдяки цим підходам компанії можуть досягти не лише комерційного успіху, але й сприяти побудові соціально відповідального іміджу, який відповідає сучасним вимогам суспільства до бізнесу.

Продовження розгляду стратегії маркетингових комунікацій на основі антидискримінаційних стандартів включає кілька важливих аспектів, що спрямовані на зміцнення іміджу бренду та підвищення його соціальної відповідальності.

По-перше, важливою частиною стратегії є інтеграція принципів антидискримінації у всі сфери діяльності компанії. Це означає, що не лише маркетингові комунікації, а й продукти, послуги, внутрішні процеси та взаємини з клієнтами повинні відповідати цим принципам. Наприклад, уникання стереотипів у рекламних матеріалах, забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників та клієнтів, та активне впровадження

політики рівності.

Другим важливим аспектом є постійний моніторинг ефективності маркетингових кампаній з точки зору антидискримінаційних стандартів. Це включає аналіз реакцій аудиторії, збирання відгуків та дослідження ефективності різних елементів комунікаційних стратегій. На основі цих даних розробляються подальші корекції та вдосконалення для забезпечення відповідності цілям стратегії.

Третім кроком є активна взаємодія зі спільнотою та стейкхолдерами. Важливо будувати відкриті та довірені взаємини з представниками громадських організацій, активістами та іншими зацікавленими сторонами. Це сприяє не лише покращенню репутації компанії, але й забезпечує додаткову підтримку та вплив на формування соціальних норм та цінностей.

Нарешті, стратегія маркетингових комунікацій на основі антидискримінаційних стандартів має бути постійною та систематичною ініціативою. Це не лише підвищує конкурентоспроможність бренду на ринку, але й відображає його зобов'язання перед суспільством та готовність приймати активну роль у соціальному прогресі.

Таким чином, імплементація цієї стратегії дозволить компаніям не лише збільшити свою ринкову частку, але й сприятиме формуванню соціально відповідального підприємництва, що є ключовим аспектом у сучасному бізнес-середовищі.

## Список використаних джерел

1. Гендерна дискримінація та сексизм у рекламі. URL: <https://gkr.uam.in.ua> (дата зверення: 10.03.2024).

2. Гонтаренко Н. А., Хоменчук Д. В., Хильчук Е. В. Протидія дискримінації в рекламі як елемент соціально-етичного маркетингу //Рекомендовано до друку вченою радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 14 від 29.11. 2018 р.). 2018. С. 25.

3. Адаптивне мистецтво сучасного плакату: соціальна комунікація та реклама / О. В. Колосніченко та ін. Art and design. 2023. № 2. С. 79–93.

4. Біленко В. О. Native ad: новий інструмент інтернет-маркетингу : thesis. 2015. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/43499> 3. Брадулов П. О. Перспективи розвитку інтернет-маркетингу в Україні : thesis. 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/11092>

5. Воеводін Б. Етика, естетика реклами й суспільна мораль. Юридичний вісник. 2015. № 1. С. 96–100.

6. Кікнавелідзе К. Прикладне значення сучасної скрипкової масової культури: соціальна реклама, маркетинг та елементи шоу. Перспективи та інновації науки. 2023. № 16(34). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-16\(34\)-147-156](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-16(34)-147-156)

**САРБЄЙ ЛЮБОВ**

**студентка 3 курсу економічного факультету  
Запорізький національний університет, ЗНУ**

## **ПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**

Впровадження європейських стандартів кадрової політики стає невід'ємною частиною стратегічного розвитку сучасних організацій. Ці стандарти визначають ключові принципи та підходи до управління персоналом, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Їх впровадження дозволяє компаніям гармонізувати свою кадрову політику з міжнародними стандартами та вимогами. Застосування європейських підходів управління персоналом сприяє розвитку організаційної культури, підвищує задоволеність працівників та забезпечує сталість у трудових відносинах.

Згідно з Законом України «Про державну службу», державна служба визначається як публічна, професійна та політично неупереджена діяльність, спрямована на виконання завдань та функцій держави. Ці завдання охоплюють аналіз державної політики на всіх рівнях, забезпечення реалізації законодавства, надання якісних адміністративних послуг, державний нагляд та контроль, управління фінансовими ресурсами та майном, а також управління персоналом державних органів. Важливою складовою є також виконання інших повноважень, передбачених законодавством. Ці аспекти

формують основу функціонування та розвитку системи державної служби в Україні[1].

Удосконалення управління персоналом у сучасних умовах державного управління та державної служби базується на теоретичних розробках відомих науковців, таких як Н. Алюшина, Н. Кириченко, Т. Горецька, І. Ісаєнко, Н. Колісниченко, Д. Неліпа, Л. Прудіус та інші. В їх дослідженнях висвітлені ключові аспекти управління персоналом, такі як рекрутинг, мотивація, розвиток кадрів, оцінка ефективності та інші. Вони пропонують моделі та методи, спрямовані на підвищення ефективності та професійності державних службовців, а також на вдосконалення системи управління персоналом в державних органах. Ці дослідження є важливим джерелом знань для розробки та впровадження сучасних підходів до управління персоналом у сфері державного управління.

Державна служба в Україні відіграє ключову роль у забезпеченні соціальних гарантій, прав і свобод громадян. Її головна мета - надання допомоги громадянам у вирішенні їхніх проблем та задоволенні соціальних потреб. Це професійне здійснення суспільно корисної діяльності особами, які займають посади у державних установах, організаціях та підприємствах. Сучасна державна служба повинна відповідати принципам демократії, правової держави та соціальної справедливості[2,с.191].

У країнах Європейського Союзу термін «державна служба» має різноманітне тлумачення, яке відрізняється в залежності від країни. Наприклад, у Великобританії державна служба означає

постійну бюрократію або секретаріат співробітників, що підтримують уряд, і є невід'ємною частиною британського уряду. Державні службовці, як співробітники Британської Корони, не підпорядковуються британському парламенту і мають обов'язки, що захищають їх від політичних втручань. В Сполученому Королівстві термін «державний службовець» не охоплює міністрів, членів збройних сил, поліції та інших. Державна служба веде безпристрасну реалізацію політичної програми уряду. У Німеччині також діє схоже визначення державної служби, але з деякими відмінностями. Хоча обов'язки державних та публічних службовців подібні, вони можуть мати менш чітку відмежованість через особливості законодавства. Обов'язки державних службовців обмежуються функціями центрального управління[5,с.167].

Проте в Німеччині існує окрема категорія, що називається «публічні службовці», які мають інший статус, схожий на аутсорсинг. Таким чином, відповідно до німецького законодавства, «державна служба» означає виконання обов'язків у сфері обслуговування та лояльності, визначених публічним правом, у відносинах з суверенною владою. У Німеччині «державна служба» відіграє важливу роль у забезпеченні поточного та майбутнього існування держави через ефективне виконання найважливіших державних завдань. Зокрема, у контексті глобалізації та зростаючої європейської інтеграції «державна служба» має гарантувати виконання цих завдань. Тому політичні лідери приділяють велику увагу «державній службі». У Данії, державна служба визначається як публічна, професійна та політично неупереджена діяльність, спрямована на практичне виконання завдань та функцій держави. У Італії,

державна служба виступає як ключовий інструмент для втілення завдань і цілей, що походять від загальних завдань держави. Ця служба є не просто виконавчою структурою, а складовою частиною механізму державного управління, яка активно сприяє здійсненню та реалізації різноманітних функцій та завдань, визначених державними органами. Такий підхід підкреслює важливість державної служби як стратегічного інструменту управління, спрямованого на досягнення ефективності та результативності в роботі державних структур. [3,с.94-95].

Визначення «державної служби» у Європейських країнах відрізняється від розуміння цього поняття в Швейцарії. У Швейцарії підходять до державної служби інакше, ніж в інших європейських країнах. Федеральне управління кадрів відповідає за управління персоналом на федеральному рівні та координує його розвиток. Крім того, на рівні кантонів та місцевих органів влади мають власні закони про державну службу, що призводить до різноманітності умов праці. У Швейцарії працівників держслужби відносять до контрактної форми зайнятості, що спрощує управління кадрами. Технічна компетентність державних службовців повинна відповідати потребам зовнішнього середовища. У швейцарській системі державного управління велика увага приділяється не лише координації особистих питань, а й розвитку людських ресурсів. Це дозволяє забезпечити ефективне функціонування органів влади на всіх рівнях.

Аналіз європейських стандартів управління персоналом державної служби розкриває наявність двох основних груп стандартів. Перша група включає в себе моделі, такі як Total

Quality Management (TQM), Common Assessment Framework (CAF), а також стандарти серії ISO 9000., SA 8000 (Соціальна відповідальність), модель EFQM, та програму «Інвестори в людей» (Investors in People). Друга група стандартів охоплює управління талантами та лідерством, управління знаннями (включаючи менторство, корпоративні університети, наставництво), методи підбору персоналу (такі як аутсорсинг, аутстафінг, рекрутинг), реінжиніринг, бенчмаркінг, Executive Search, методика LAB-profile, оцінювання лояльності персоналу за допомогою Mystery Shoppers, безконтактний аналіз психоемоційного стану, та використання гнучкого графіка роботи персоналу[4].

Аналіз європейських стандартів управління персоналом державної служби виокремлює дві основні групи стандартів. Перша група стандартів, що включає TQM (Total Quality Management), модель CAF (Common Assessment Framework), стандарти серії ISO 9000, SA 8000 «Social Accountability», модель EFQM та «Investors in People», ставить за мету розвиток персоналу та його включення у процеси вдосконалення. Наголос робиться на задоволенні персоналу своєю роботою, що прямо впливає на результативність організації. TQM, зокрема, визначається як загальна філософія управління, спрямована на поліпшення якості продукції та роботи організації в цілому, включаючи якість роботи персоналу. Модель CAF є інструментом загального управління якістю, сприяє оцінці і порівнянню результатів та управлінню для підвищення продуктивності. Стандарти ISO 9000 встановлюють принципи системи менеджменту якості, а SA 8000 визначає соціальну відповідальність організації перед персоналом і суспільством.



Модель EFQM та «Investors in People» спрямовані на побудову ефективних моделей управління для досягнення цілей організації шляхом підвищення ефективності роботи персоналу.

Друга група стандартів включає інноваційні концепції та підходи для впровадження сучасних технологій управління персоналом. Сюди входять різноманітні методи підбору персоналу, управління талантами та лідерством, а також управління знаннями, бенчмаркінг, реінжиніринг, Executive Search та інші ефективні стратегії. Ці стандарти враховують сучасні тенденції та потреби організацій у виборі та управлінні персоналом[5, с.162-163]. В рамках виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, щодо модернізації державної служби згідно європейських стандартів, необхідно впровадження нових стратегій для формування інноваційної системи управління персоналом. Ця система має включати в себе інструменти для управління цілями, талант-менеджменту, антикризового управління персоналом, змінами, часом, а також забезпечувати захист персональних даних та кібербезпеку. Тому впровадження ряду стандартів управління персоналом другої групи в Україні є важливим, з особливим акцентом на талант-менеджмент як новий напрямок у сучасному HR-менеджменті, спрямований на виявлення та розвиток талановитих працівників для підвищення ефективності та якості роботи організації.

Таким чином, впровадження європейських стандартів кадрової політики відображає стрімке розвиток управління персоналом в Україні, що відбувається в контексті євроінтеграційних процесів. Це відкриває нові можливості для

модернізації та підвищення ефективності державного управління за європейськими стандартами. Впровадження цих стандартів сприятиме покращенню якості кадрового забезпечення та підвищенню професійного рівня державних службовців відповідно до вимог сучасного управління.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про державну службу» №889-VIII, від 01.01.2024
2. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудиус; за ред. О. В. Покатаєвої // Право та державне управління : збірник наукових праць: [у 2-х т.]. Запоріжжя : КПУ, 2017. Т. 2. № 4. С. 191-198.
3. Кириченко Н. О. Лідерство в контексті професіоналізації державної служби. Менеджер. 2018. № 1. С. 94–104.
4. Колісниченко Н. М. Кадрова політика в країнах Центрально-Східної Європи – держав – членів Європейського Союзу // Трансформація політико-управлінських відносин у державах Центрально-Східної Європи в процесі європейської інтеграції: уроки і досвід для України : монографія / за заг. ред. проф. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2013. 415 с.
5. Прудиус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. Держава та регіони. Серія «Державне управління». 2016. № 3. С. 162–167

**АРАБАДЖИСЬВ Д. Ю.**

**д.п.н., професор**

**Запорізький національний університет, Україна**

**СМОЛЯНИЦЬКИЙ РОДІОН**

**студент 3 курсу економічного факультету**

**Запорізький національний університет, Україна**

## **ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЛГБТ-ЛЮДЕЙ В ЄВРОПІ**

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.

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. Воно гарантує, що ЛГБТ-люди мають такі ж

права та можливості, як і всі інші, дає правовий захист від дискримінації, привертає увагу до проблеми дискримінації та сприяє кращому розумінню їх потреб.

Прийняття та виконання такого законодавства може зустрічати опір з боку певних груп, які не готові до змін або не розуміють важливість рівності для всіх громадян. 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, що створює додаткові труднощі.

ЛГБТ-люди стикаються з культурними та соціальними бар'єрами, які ускладнюють їх інтеграцію в суспільство. Зусилля зі збільшення обізнаності та розуміння їхніх проблем можуть суттєво змінити ситуацію на краще. Громадські кампанії, освітні програми та підтримка з боку впливових особистостей сприяють формуванню толерантнішого суспільства. Успіх у боротьбі за рівність ЛГБТ-людей залежить від колективних зусиль та безперервної підтримки.

Водночас, позитивні зрушення у ставленні до ЛГБТ-людей свідчать про можливість змін. Активна участь громадських організацій, збільшення представництва ЛГБТ-людей у медіа та політиці допомагають створювати більш інклюзивне середовище. Міжнародні інституції також відіграють важливу роль у підтримці ЛГБТ-спільноти, надаючи ресурси та експертизу для боротьби з дискримінацією. Важливо продовжувати роботу у цьому напрямку, щоб забезпечити рівні права та можливості для всіх, незалежно від сексуальної орієнтації чи гендерної ідентичності.

У цій боротьбі важливим є кожен голос і кожне зусилля. Підтримка ЛГБТ-спільноти не обмежується лише участю у великих кампаніях або акціях. Вона починається з маленьких, але важливих кроків – від освітніх ініціатив до особистої взаємодії. Важливо, щоб кожна людина відчувала себе прийнятою та захищеною у суспільстві, незалежно від своєї сексуальної орієнтації чи гендерної ідентичності.

Незважаючи на те, що досягнення рівності для ЛГБТ-людей вимагає часу і зусиль, важливо продовжувати рух вперед. Освітні ініціативи, які спрямовані на підвищення обізнаності щодо прав ЛГБТ-людей, можуть допомогти зруйнувати стереотипи та упередження, які все ще існують у суспільстві. Такі ініціативи можуть включати в себе семінари, тренінги, інформаційні кампанії та інші заходи, що сприяють підвищенню рівня знань та розуміння щодо проблем, з якими стикаються ЛГБТ-люди.

Підтримка з боку уряду та міжнародних організацій є також критично важливою. Законодавчі реформи, спрямовані на захист прав ЛГБТ-людей, можуть включати прийняття законів, які забороняють дискримінацію на основі сексуальної орієнтації та гендерної ідентичності, а також закони, що забезпечують право на шлюб і усиновлення для одностатевих пар. Міжнародні організації можуть надавати підтримку у вигляді фінансування, технічної допомоги та експертних консультацій.

Однак законодавчі зміни повинні супроводжуватися змінами в суспільних установах і культурах. Наприклад, забезпечення того, щоб школи були безпечними та інклюзивними місцями для ЛГБТ-учнів, може вимагати зміни

навчальних програм і тренінгів для вчителів. Роботодавці можуть запроваджувати політики, що підтримують різноманітність і інклюзивність на робочих місцях, включаючи антидискримінаційні політики та програми підтримки для ЛГБТ-співробітників.

Підтримка з боку громадянського суспільства та активістських груп також має вирішальне значення. Вони можуть відігравати важливу роль у моніторингу та впливі на політику, а також у наданні підтримки і захисту ЛГБТ-людей. Громадські організації можуть надавати юридичну допомогу, психологічну підтримку, притулки для тих, хто стикається з насильством або дискримінацією, та інші послуги, що допомагають ЛГБТ-людям.

Окрім того, важливим аспектом є культурна та соціальна репрезентація ЛГБТ-людей у медіа, мистецтві та поп-культурі. Коли ЛГБТ-люди бачать позитивні та різноманітні образи, це сприяє їхній видимості та прийняттю у суспільстві. Медіа можуть відігравати ключову роль у зміні суспільних установок, показуючи ЛГБТ-людей як звичайних людей з різноманітними життєвими історіями.

Важливо також пам'ятати про різноманітність всередині ЛГБТ-спільноти. Різні групи, такі як лесбійки, геї, бісексуали, трансгендери, квіри та інтерсекс-люди, можуть стикатися з різними викликами та потребувати різних форм підтримки. Наприклад, трансгендерні люди можуть стикатися з особливими проблемами, пов'язаними з медичною допомогою, правовим визнанням гендеру та соціальним прийняттям. Врахування цих відмінностей і забезпечення, що політики та програми

відповідають потребам усіх груп у ЛГБТ-спільноті, є критично важливими для досягнення справжньої рівності.

Боротьба за права ЛГБТ-людей у Європі стикається з численними викликами, але також має великі перспективи. Законодавчі реформи, освітні ініціативи, підтримка з боку уряду та міжнародних організацій, активність громадянського суспільства та зміни у культурі можуть сприяти створенню більш інклюзивного та справедливого суспільства. Кожен крок у цьому напрямку наближає нас до мети – суспільства, де всі люди, незалежно від своєї сексуальної орієнтації чи гендерної ідентичності, можуть жити без страху дискримінації та насильства, маючи рівні права та можливості.

Окрім зазначених ініціатив, важливим напрямом є розвиток інклюзивної освітньої системи. У багатьох європейських країнах вже існують програми, які сприяють інтеграції тематики ЛГБТ у шкільні навчальні плани. Це включає обговорення питань сексуальної орієнтації та гендерної ідентичності, що сприяє підвищенню обізнаності та толерантності серед молоді. Підтримка учнів та студентів, які ідентифікують себе як ЛГБТ, через створення безпечних і підтримуючих середовищ є ключовою для їхнього особистісного розвитку та академічного успіху.

Важливим аспектом також є надання психологічної підтримки ЛГБТ-людям. Психологічні послуги, які враховують особливості життя ЛГБТ-спільноти, можуть допомогти людям справлятися з внутрішніми та зовнішніми конфліктами, пов'язаними з їхньою сексуальною орієнтацією чи гендерною ідентичністю. Психологічні консультації, групи підтримки та



інші форми терапевтичної допомоги можуть значно покращити психічне здоров'я та загальний добробут ЛГБТ-людей.

Інший важливий аспект – це працевлаштування. Дискримінація на робочому місці залишається значною проблемою для багатьох ЛГБТ-людей. Роботодавці можуть відігравати важливу роль у створенні інклюзивних робочих середовищ через впровадження політик, які забороняють дискримінацію, проводять тренінги з різноманітності та інклюзивності, а також забезпечують рівні можливості для кар'єрного зростання всіх співробітників. Створення інклюзивних робочих середовищ не тільки сприяє добробуту ЛГБТ-співробітників, але й покращує загальну продуктивність та атмосферу в компанії.

Медичне обслуговування є ще однією сферою, де ЛГБТ-люди стикаються з викликами. ЛГБТ-люди часто відчувають дискримінацію з боку медичного персоналу або стикаються з браком обізнаності щодо їхніх специфічних медичних потреб.

Підвищення рівня освіти медичних працівників щодо ЛГБТ-питань, а також розробка інклюзивних політик у сфері охорони здоров'я можуть допомогти забезпечити ЛГБТ-людям доступ до якісної та чутливої медичної допомоги. Наприклад, трансгендерні люди можуть потребувати доступу до медичних послуг, пов'язаних з переходом, а також підтримки у питаннях психічного здоров'я, пов'язаних зі стресом і дискримінацією.

Одним з ключових факторів, що сприяють покращенню ситуації для ЛГБТ-людей, є активна участь самих ЛГБТ-людей у політичному та громадському житті. ЛГБТ-активісти відіграють важливу роль у просуванні законодавчих змін, підвищенні

обізнаності та підтримці своїх спільнот. Їхня робота є невід'ємною частиною боротьби за права та рівність. Підтримка таких активістів та організацій може включати фінансову допомогу, ресурси для навчання та розвитку, а також мережеву підтримку для обміну досвідом та координації дій.

Підтримка родин та близьких ЛГБТ-людей також є важливою. Родини часто стикаються з викликами, коли дізнаються про сексуальну орієнтацію чи гендерну ідентичність своїх близьких. Освітні програми та групи підтримки для родин можуть допомогти їм зрозуміти і підтримати своїх близьких, сприяючи створенню більш інклюзивного та розуміючого середовища в сім'ї.

Необхідно також враховувати питання інтерсекційності, адже ЛГБТ-люди можуть стикатися з додатковими формами дискримінації на основі раси, етнічного походження, релігії, соціально-економічного статусу та інших факторів. Інтерсекційний підхід до розуміння та боротьби з дискримінацією є важливим для забезпечення, що всі аспекти ідентичності людини враховуються та поважаються.

Нарешті, важливим аспектом є міжнародна співпраця та підтримка. Проблеми, з якими стикаються ЛГБТ-люди, є глобальними, і міжнародні організації можуть відігравати важливу роль у підтримці прав ЛГБТ-людей у різних країнах. Це може включати дипломатичний тиск на уряди, які порушують права ЛГБТ-людей, надання фінансової та технічної підтримки для ЛГБТ-організацій, а також створення міжнародних мереж для обміну досвідом та координації дій.

Перспективи для ЛГБТ-людей в Європі залишаються як викликом, так і можливістю. Прогрес можливий за умови активної участі всіх верств суспільства у створенні більш інклюзивного, справедливого та рівноправного середовища. Розвиток інклюзивних політик, підтримка з боку урядів та громадських організацій, а також зміни у суспільних установах та культурах можуть забезпечити майбутнє, де всі люди, незалежно від своєї сексуальної орієнтації чи гендерної ідентичності, можуть жити вільно та безпечно.

### Список використаних джерел

1. Маліков В. В. Вивчення історії ЛГБТ-спільноти в міському просторі: доступність джерел та етичні виклики // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2020. №. 1. С. 14-19.

2. Nondiscrimination laws. URL: [https://www.lgbtmap.org/equality-maps/non\\_discrimination\\_laws](https://www.lgbtmap.org/equality-maps/non_discrimination_laws) (дата звернення: 29 березня 2024)

3. We work for lgbti people's safety, equality and freedom. URL: <https://www.ilga-europe.org/> (дата звернення: 29 березня 2024)

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/> (дата звернення: 29 березня 2024)

5. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. URL: [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf).

6. Гендерна рівність на ринку праці: як досягти рівня країн ЄС. URL: [https://www.eurointegration.com.ua/articles/2019/12/27/7104638/#~:text=\(дата звернення:29 березня 2024\)](https://www.eurointegration.com.ua/articles/2019/12/27/7104638/#~:text=(дата%20звернення:29%20березня%202024))

**СЬОМЧЕНКО ВІКТОРІЯ**

**канд. екон. наук, доц.,**

**доц. кафедри обліку та оподаткування**

**Запорізький національний університет, ЗНУ**

**ПАВЛІН ДІАНА**

**магістрант**

**Запорізький національний університет, ЗНУ**

## **ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ТА ОПЛАТА ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ**

Дослідження економічних викликів та оплати праці в умовах воєнного конфлікту в сучасному світі досі залишається актуальним, а саме:

1. Геополітичні конфлікти та військові дії: Наразі світ стикається з численними геополітичними напруженнями, конфліктами та війнами. Вони мають серйозний економічний

вплив на країни, що їх стосуються, і вимагають досліджень економічних наслідків, включаючи оплату праці.

2. Економічна стійкість та розвиток в умовах конфлікту: Розуміння того, як воєнні конфлікти впливають на економіку і соціальний розвиток, включаючи системи оплати праці, допомагає країнам підготуватися та реагувати на такі виклики.

3. Забезпечення соціального захисту учасників військових дій: Учасники військових конфліктів, які ризикують своїм життям у службі своїй країні, потребують ефективного соціального захисту та справедливої оплати праці.

4. Гуманітарні аспекти воєнного конфлікту: Воєнні конфлікти часто ведуть до гуманітарних криз, які впливають на економіку, включаючи системи оплати праці, які можуть бути нестабільними в умовах воєнного стану.

5. Психологічний вимір військових дій: Розуміння впливу війни на психологічний стан учасників і їхню мотивацію може визначати ефективність систем оплати праці та соціальних заходів під час воєнного конфлікту [1].

Умови воєнного конфлікту надзвичайно складні для будь-якої економіки. Не лише спричинюються втрати в людських життях та майнові збитки, але й порушуються звичні механізми функціонування ринків та виробництва. В контексті такої нестабільності, однією з найважливіших проблем стає забезпечення достатньої оплати праці для працівників у різних секторах економіки.

Економічні виклики, які супроводжують воєнний конфлікт, можуть бути різноманітними. Наприклад, збільшення попиту на певні види товарів та послуг, пов'язаних з військовою діяльністю, може призвести до зростання цін і знецінення

грошей, що в свою чергу може призвести до інфляції. З іншого боку, зниження виробництва та зниження активності на ринках можуть призвести до зменшення доходів і рівня життя для багатьох людей.

Оплата праці в умовах воєнного конфлікту важлива з кількох причин. По-перше, вона впливає на мотивацію працівників у зоні конфлікту. Люди можуть відмовитися від праці або шукати можливості заробити більше в інших секторах або регіонах. По-друге, оплата праці може впливати на економічну стабільність та соціальний мир в країні. Якщо працівники не отримують достатньої оплати за свою роботу, це може спричинити нестабільність, соціальні протести або навіть загострення конфлікту [2].

Методологічно обґрунтувати проблему оплати праці в умовах воєнного конфлікту можна через призму економічних теорій та концепцій. Наприклад, класична економічна теорія передбачає, що ціни і заробітні плати регулюються відношенням між попитом і пропозицією на ринку праці. У воєнних умовах це відношення може бути серйозно викривлене через різке збільшення попиту на працю в певних секторах (наприклад, оборонному виробництві) та зменшення попиту в інших (наприклад, виробництві споживчих товарів). Такі зміни можуть призвести до дисбалансу між заробітними платами різних категорій працівників і відповідно до зростання нерівності в оплаті праці.

Для розв'язання проблеми оплати праці в умовах воєнного конфлікту можуть бути застосовані різні стратегії. Наприклад, держава може встановити регулюючі механізми для забезпечення адекватної оплати праці, введення додаткових

соціальних програм або стимулювати розвиток секторів економіки, які можуть забезпечити нові можливості заробітку для населення. Також важливо враховувати інтереси різних соціальних груп та забезпечити рівноправне отримання оплати праці для всіх категорій працівників.

Теоретичний аналіз проблеми економічних викликів та оплати праці в умовах воєнного конфлікту дозволяє зрозуміти ряд ключових результатів.

По-перше, військовий конфлікт створює надзвичайно складні умови для економіки. Збільшення попиту на певні товари та послуги, пов'язані з війною, породжує інфляцію та викликає нестабільність на ринках. Зменшення виробництва та активності на ринках може призвести до загального зниження доходів.

По-друге, оплата праці стає ключовою проблемою. Умови воєнного конфлікту можуть призвести до дисбалансу на ринку праці, зміни в розмірах заробітної плати та зниженням рівня життя для багатьох людей. Нерівність у винагородах може призвести до соціальних протестів та загострення конфлікту.

По-третє, економічні стратегії в умовах війни повинні бути комплексними та враховувати інтереси різних соціальних груп. Держава може вживати заходів для регулювання ринку праці, введення додаткових соціальних програм, а також стимулювати розвиток секторів економіки, які можуть забезпечити нові можливості заробітку для населення [3].

Отже, результати теоретичного аналізу підкреслюють необхідність комплексного підходу до вирішення проблеми економічних викликів та оплати праці в умовах воєнного конфлікту. Важливо забезпечити стабільність та соціальний мир,

забезпечуючи адекватну оплату праці та рівноправність у винагородах для всіх працівників.

Воєнний конфлікт породжує надзвичайно складні умови для економіки, що супроводжуються збільшенням попиту на певні товари та послуги, інфляцією та загальною нестабільністю на ринках. Оплата праці стає основною проблемою в умовах війни, оскільки дисбаланс на ринку праці може призвести до нерівності в оплаті та зниження рівня життя.

Підсумовуючи, зазначимо, що ефективне управління економікою в умовах воєнного конфлікту вимагає комплексного підходу. Державі необхідно вживати заходів для регулювання ринку праці, впроваджувати соціальні програми та стимулювати розвиток секторів економіки, що можуть забезпечити нові можливості заробітку. Крім того, важливо забезпечити рівноправність у винагородах для всіх категорій працівників, щоб уникнути соціальних протестів та загострення конфлікту.

Отже, вирішення проблеми економічних викликів та оплати праці в умовах воєнного конфлікту потребує уважного аналізу, врахування інтересів різних соціальних груп та вжиття комплексних заходів з боку держави та суспільства. Тільки таким чином можна забезпечити стабільність та соціальний мир в умовах воєнного конфлікту.

### **Список використаних джерел**

1. Ситник Г.П. Воєнно-політичні конфлікти та міжнародна безпека : курс лекцій. К: ТОВ «САК ЛТД», 2023. 92 с.



2. Забарна Е.М. та ін. Економічна теорія: закономірності, практика та сучасність : підручник. Одес. нац. політехн. ун-т. Херсон : ОЛДІ-плюс, 2020. 412 с.

3. Подолянчук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка*. № 5. 2022. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2022/83.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2022/83.pdf)

**ЧЕРЕП АЛЛА**

**д.е.н., професор**

**Запорізький національний університет, Україна**

**АНОШИНА СОФІЯ**

**Студентка 2 курсу економічного факультету**

**Запорізький національний університет, Україна**

## **ПРОБЛЕМИ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ЩОДО ПРОТИДІЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ**

За останні десятиліття ЄС зосередив свою увагу на протидії дискримінації у сфері зайнятості, впроваджуючи широкий спектр законодавчих та політичних заходів, що спрямовані на забезпечення рівних можливостей для всіх громадян на робочому місці, незалежно від їхньої расової, етнічної, релігійної чи гендерної приналежності. Європейський досвід у боротьбі з цим явищем може бути важливим джерелом натхнення для інших країн, зокрема України, де це питання залишається одним із провідних. У цій статті ми розглянемо

ключові аспекти європейського досвіду у боротьбі з дискримінацією на робочому місці, визначимо досягнення та виклики, які ще потребують уваги та вдосконалення, проаналізуємо можливі шляхи використання цього досвіду для подолання проблеми українського суспільства. Зайнятість населення за статтю в країнах ЄС наведено на рис.1.

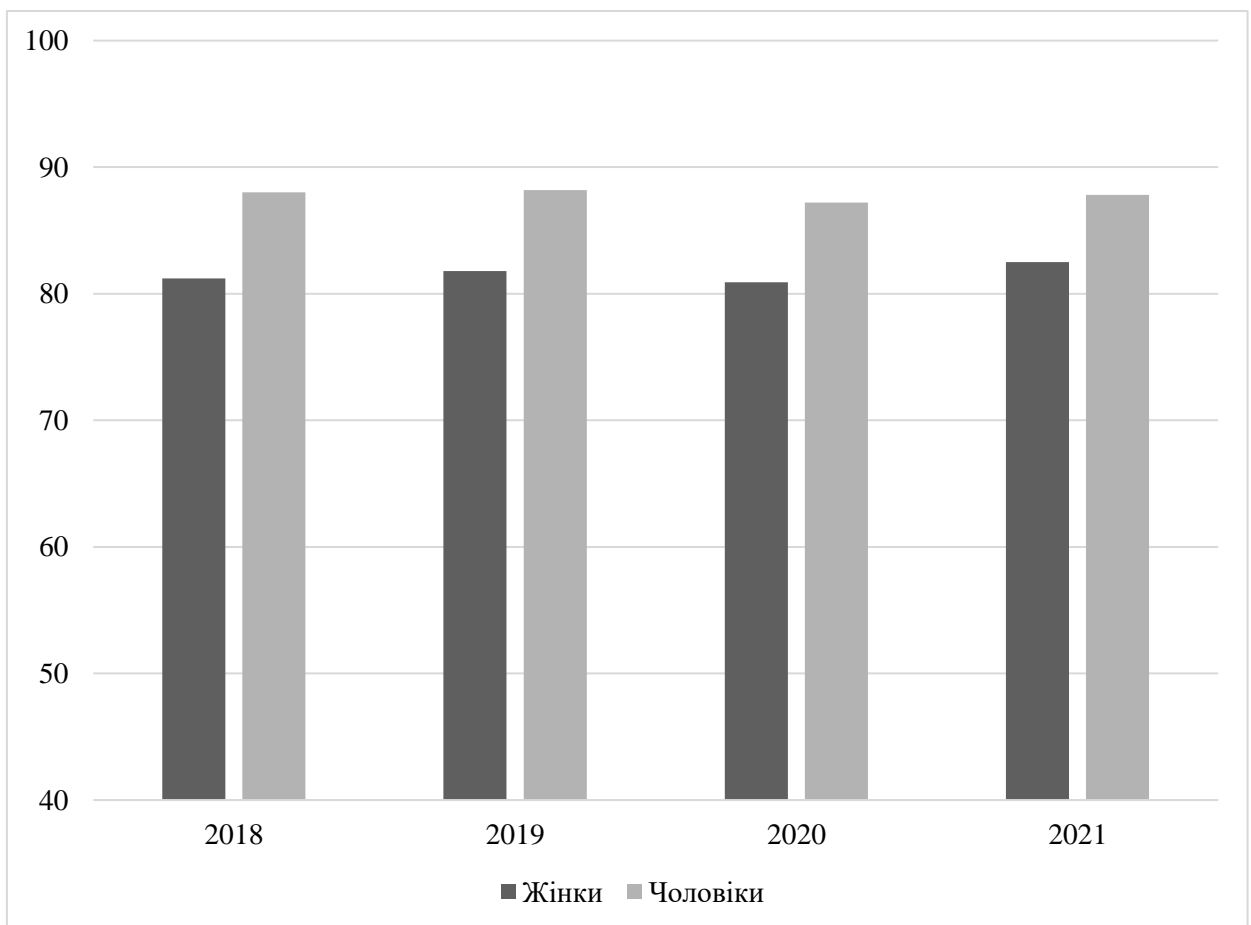


Рисунок 1 – Зайнятість населення за статтю в країнах ЄС (у % до всього населення відповідного віку)

*Джерело: складено автором на основі [1]*

До того ж варто виділити країн-лідерів ЄС в цьому питанні, де різниця в рівні зайнятості жінок та чоловіків мінімальна.

Особливо ці країни ми будемо розглядати, як приклади, у питанні гендерної рівності у сфері зайнятості (рис. 2).

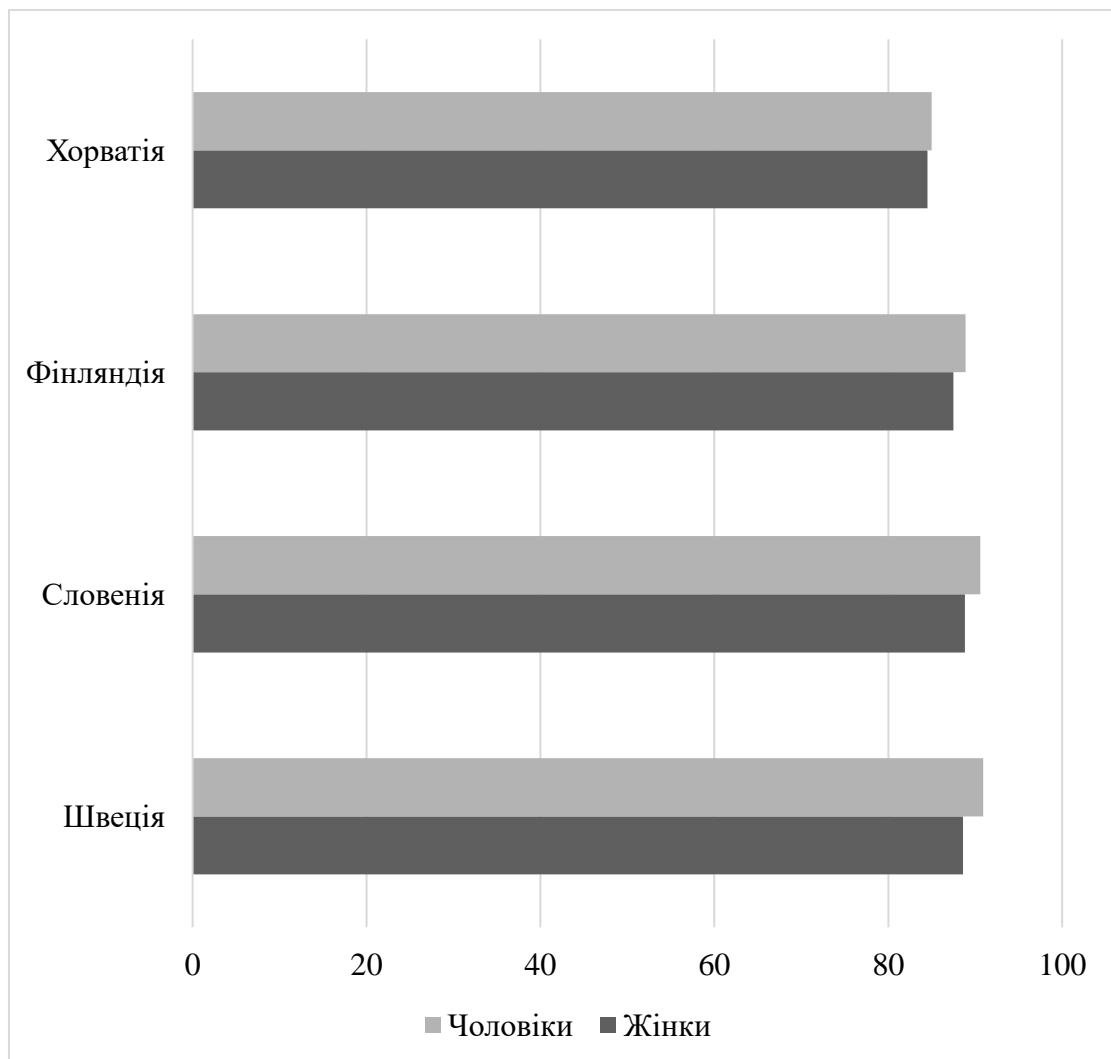


Рисунок 2 – Країни ЄС з найменшим рівнем дискримінації за статтю у сфері зайнятості (у % до всього населення відповідного віку)

*Джерело: складено автором на основі [ 1 ]*

Крім того, зайнятість молодих спеціалістів часто виявляється меншою за зайнятість дорослих, що може вказувати на проблеми доступу до ринку праці та недостатню підготовку молодих людей до професійної діяльності (рис. 3).

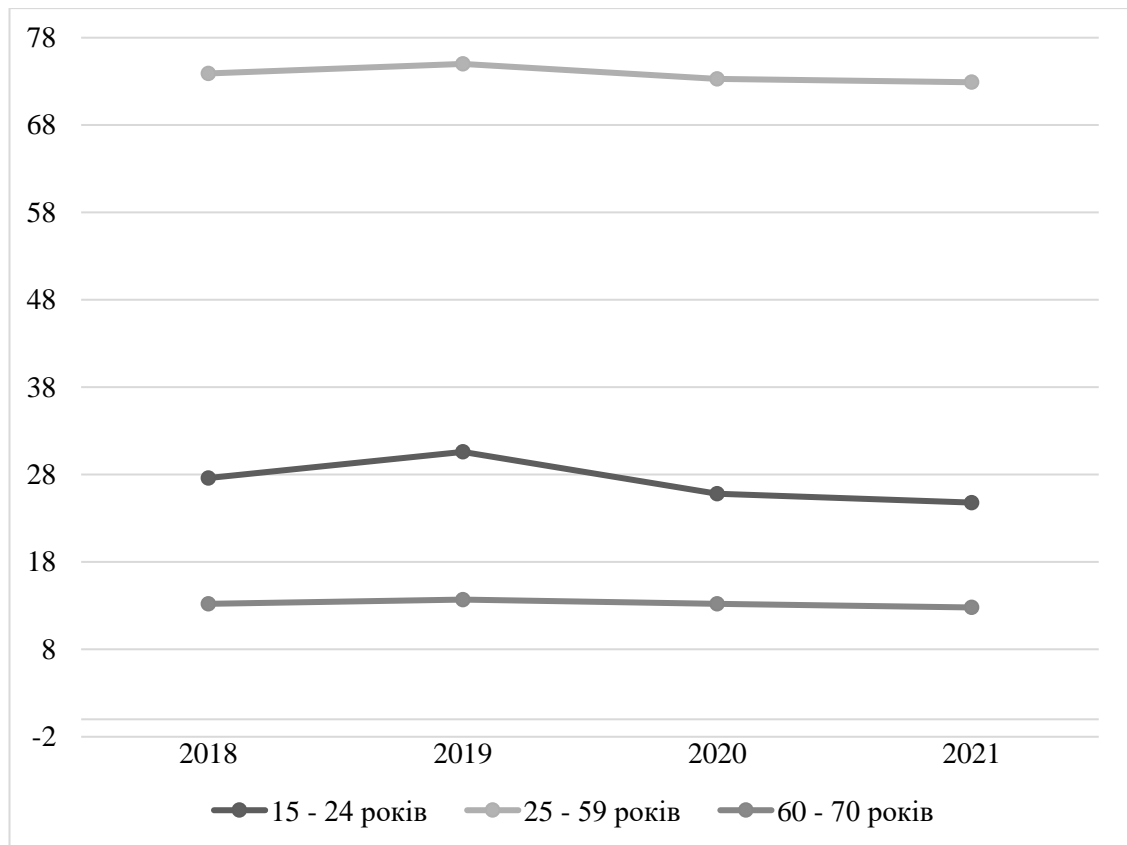


Рисунок 3 – Зайнятість населення за віком в Україні (у % до всього населення відповідного віку)

*Джерело: складено автором*

Головною причиною такої дискримінації за статтю та віком у сфері зайнятості в Україні є історичний фактор. Україна протягом своєї історії пережила радянську окупацію, що призвело до поширення стереотипів та упереджень щодо певних груп населення. Радянська пропаганда підтримувала патріархальну модель сім'ї, де чоловік - годувальник, а жінка - домогосподарка.

Це призвело до закріплення стереотипів про те, що жінки не здатні на рівні з чоловіками працювати на багатьох складних, відповідальних, високооплачуваних та престижних посадах.

Після розпаду Радянського Союзу Україна пережила глибоку економічну кризу, що призвело до зростання безробіття та зменшення кількості доступних робочих місць. У таких умовах роботодавці зазвичай віддавали перевагу спеціалістам з досвідом та чоловікам. І, на жаль, більшість роботодавців наразі радянського загартування, які керуються нав'язаними у ті часи упередженнями.

Серед законів і заходів у боротьбі з дискримінацією у сфері зайнятості, вжитих країнами ЄС, але не врахованими в Україні, треба виділити:

– Директива Ради 2000/78/ЄС від 27 листопада 2000 року про встановлення загальних рамок для однакового ставлення у сфері зайнятості та професійної діяльності. Ця директива забороняє дискримінацію за ознакою раси, етнічного походження, релігії або віросповідання, інвалідності, статі, віку та сексуальної орієнтації. (До того ж в Україні ця Директива почала діяти лише через 17 років, після підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка набула чинності 1 вересня 2017 року);

– Просвітницькі кампанії. Ці кампанії відіграють ключову роль у боротьбі з дискримінацією у сфері праці, адже вони інформують людей про їхні права, форми дискримінації, законодавство, що забороняє її, про те, куди можна звернутися за допомогою у випадку дискримінації, та формують толерантність у суспільстві.

– Розглядаючи Фінляндію та Хорватію, як країн-лідерів у боротьбі з гендерною дискримінацією у сфері зайнятості, варто зазначити найпоширеніші просвітницькі кампанії, такі як:

"Yhdenvertaisuusvaltuutettu" ("Омбудсмен з питань рівності") у Фінляндії та "Centar za mirovne studije" ("Центр мирних досліджень") у Хорватії [2; 3];

– Агентство Європейського Союзу з фундаментальних прав людини (FRA). Це незалежний орган, який контролює дотримання Європейської конвенції з прав людини, розглядає скарги на дискримінацію з боку будь-якої держави-члена Ради Європи;

– Європейська комісія проти расизму та нетерпимості (ЄКРН). Неурядова організація, яка об'єднує понад 100 організацій з 40 країн Європи, здійснює моніторинг ситуації з расизмом та дискримінацією в Європі та надає допомогу жертвам расизму та дискримінації.

Також є необхідним запровадження просвітницьких кампаній на законодавчому рівні, адже наше суспільство майже зовсім не знає свої права через їх перманентне пригнічення радянською владою. Варто розробити та провести масштабну інформаційну кампанію з метою підвищення обізнаності про проблему дискримінації у сфері зайнятості. Використовувати різні канали для поширення інформації, такі як школи, університети, телебачення, радіо, Інтернет, ЗМІ. Залучати до кампанії відомих людей, лідерів думок, громадські та правозахисні організації.

Надзвичайно необхідним є створення в нашій країні омбудсмена з питань рівності та надання фінансової й організаційної підтримки громадським організаціям, які вже існують та борються з дискримінацією.

Наша Батьківщина має рухатися вперед, узгоджуючи свою політику у сфері зайнятості з європейськими стандартами та практикою. Створення справедливого й рівного доступу до робочих місць для всіх громадян є ключовим завданням, яке допоможе Україні зміцнити свою позицію як сучасної європейської держави.

### Список використаних джерел

1. 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).

2. Weiterleitungshinweis. URL: <https://www.google.com/url?sa=i&url=https://yhdenvertaisuusvaltuutettu.fi/&psig=AOvVaw1IwW5UO7Bt9KHb4KxyeZX2&ust=1709494090624000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAgQrpoMahcKEwiwociVsNaEAxUAAAHQAAAAAQBA> (дата звернення: 02.03.2024).

3. Centar za mirovne studije. Home | Anna Lindh Foundation. URL: <https://www.annalindhfoundation.org/members/centar-za-mirovne-studije> (дата звернення: 02.03.2024).

**ЧЕРЕП ОЛЕКСАНДР**  
докт. екон. наук, професор,  
Запорізький національний університет, ЗНУ  
**БЕХТЕР ЛІЛІЯ**  
К.е.н., доцент  
Запорізький національний університет, ЗНУ  
**ОСМАКОВСЬКА КСЕНІЯ**  
студентка 3 курсу економічного факультету,  
Запорізький національний університет, ЗНУ

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РІЗНИХ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

У світі бізнесу стиль управління визначає не лише ефективність, але й ступінь досягнення успіху компанією. Європейський бізнес вражає своєю різноманітністю та творчістю в застосуванні різних стилів управління, що дозволяє компаніям виходити за межі та здобувати світову репутацію (рис. 1).

Можна визнати, що ефективне використання різних стилів управління стає необхідною умовою для досягнення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі. У цьому контексті, європейські компанії виступають не лише як лідери в своїх галузях, але й як мотивація для інших бізнес-спільнот.

Українські підприємства, які націлені на досягнення високих стандартів управління та підвищення конкурентоспроможності, можуть отримати важливі навички та цінні уроки, вивчаючи досвід європейських компаній. Беручи до уваги ці позитивні приклади, українські компанії повинні



сформувати стратегії, які будуть враховувати глобальні тренди та стандарти, сприяючи своєму власному сталому розвитку та збільшенню ефективності управління.

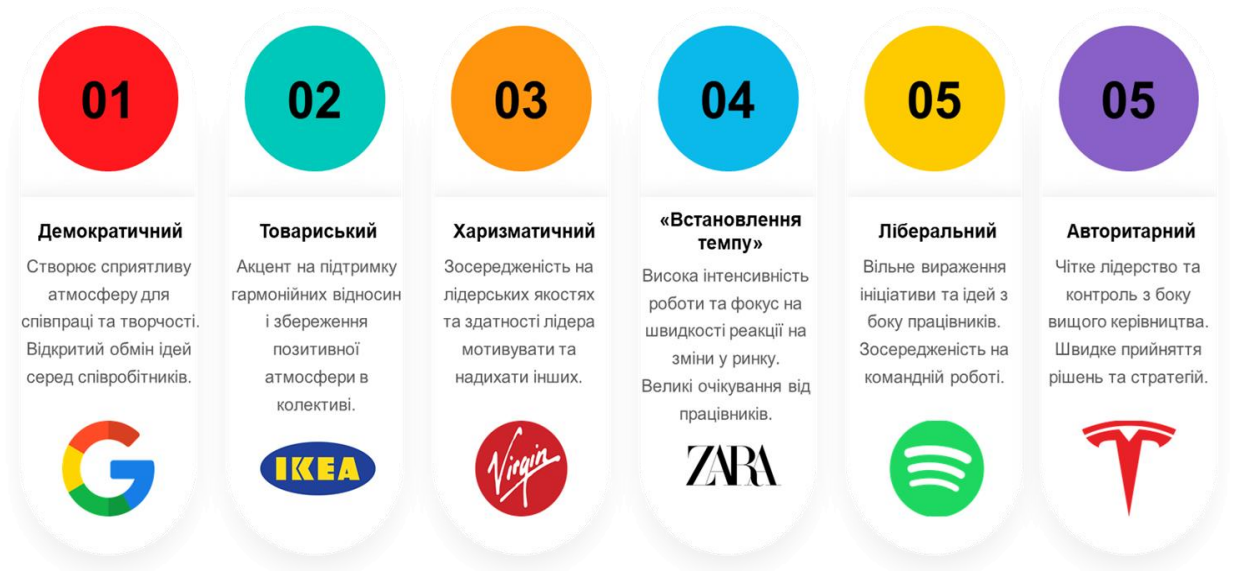


Рисунок 1 – Приклади стилів управління світових брендів

*Джерело: складено на основі [1-6]*

Бізнес в Україні, перебуваючи в унікальному соціокультурному контексті, має можливість вдосконалювати свої стилі керівництва, щоб відповідати сучасним викликам та потребам бізнес-середовища. Зберігаючи глибокі корені традиційної гостинності та високих стандартів взаємовідносин, українські лідери можуть впроваджувати інноваційні підходи, сприяючи розвитку команд та досягненню стратегічних цілей компанії.

Однак, не слід забувати про виклики, котрі зумовлені не тільки економічною нестабільністю, а й воєнним конфліктом,

який позначається на всіх аспектах життя країни, включаючи бізнес-середовище також. Він створює складні умови для українських компаній і вимагає від керівництва не тільки збереження стабільності, але і реагування на непередбачені ситуації [7].

Вплив воєнного конфлікту на стиль керівництва визначається необхідністю адаптації до стресових умов, змін в економічних показниках та необхідністю забезпечення безпеки працівників. Керівникам слід зосереджуватися на розробці стратегій виживання, забезпеченні психологічної підтримки персоналу та активній взаємодії з громадою та державними органами.

У цьому контексті, стиль керівництва має бути спрямований на управління кризовими ситуаціями, зміцнення командного духу та формування гнучких стратегій, які дозволять компаніям виживати та успішно функціонувати в умовах воєнного конфлікту.

### **Список використаних джерел**

1. Чому Google успішна компанія! Pingvin.pro. URL: <https://pingvin.pro/gadgets/article-gadget/chomu-google-uspishna-kompaniya.html>. (Дата звернення: 25 березня 2024)
2. IKEA Leadership: effective application of leading by example. Business Research Methodology. URL: [https://research-methodology.net/ikea-leadership-effective-application-leading-example/#google\\_vignette](https://research-methodology.net/ikea-leadership-effective-application-leading-example/#google_vignette). (Дата звернення: 25 березня 2024)

3. ARTICLE: The Coaching Culture at Virgin. Culture at work. URL: <https://www.coachingcultureatwork.com/richard-branson-leadership/#:~:text=Sir%20Richard%20Branson's%20leadership%20style&text=Virgin%20was%20a%20true%20coaching,than%20censured%20for%20their%20weaknesses>. (Дата звернення: 25 березня 2024)

4. LEADERSHIP AND MANAGEMENT. ZARA BRAND ANALYSIS. URL: <https://sbmldanielle.wordpress.com/2017/06/02/blog-post-title-2/>. (Дата звернення: 25 березня 2024)

5. Discover the Spotify model. Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/spotify#:~:text=The%20Spotify%20model%20focuses%20on%20decentralizing%20decision%20making%20and%20transferring,%3B%20autonomy%20leads%20to%20engagement.%E2%80%9D>. (Дата звернення: 25 березня 2024)

6. Приклади стилю лідерства у 2023 | 7 типів лідерства. AhaSlides. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/leadership-style-examples/>. (Дата звернення: 25 березня 2024)

7. Дати місію, розмовляти з командою, навчити її ризикувати та помилятись. П'ять порад для лідера під час війни. Forbes. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/dati-misiyu-rozmovlyati-z-komandoyu-navchiti-ii-rizikuvati-ta-pomilyatis-pyat-porad-dlya-lidera-pid-chas-viyni-13112022-9664>. (Дата звернення: 25 березня 2024)

**ЧЕРЕП ОЛЕКСАНДР**  
**Д.е.н., професор,**  
**Запорізький національний університет, Україна**  
**КОЛІСНИК АНАСТАСІЯ,**  
**студентка 3 курсу економічного факультету**  
**Запорізький національний університет, Україна**

## **АДАПТАЦІЯ В УКРАЇНІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО АНТИДИСКРИМІНАЦІЙНОГО ЗАКОНОДАВСТВА**

Наразі, Європейський Союз (ЄС) має широкий спектр законів, які борються з дискримінацією. Ці закони ґрунтуються на принципі рівності, який є одним із основоположних принципів ЄС. В свою чергу, такі країни, як Нідерланди, Швеція та Данія, вважаються одними з лідерів у боротьбі з дискримінацією.

Хоча термін "європейське антидискримінаційне право" може здаватися простим, описуючи чітку й уніфіковану систему, насправді це поняття значно складніше. Замість єдиного монолітного кодексу, воно являє собою мозаїку, що складається з різноманітних компонентів, які доповнюють один одного.

Ключовими компонентами цієї мозаїки є:

- Закони та директиви Європейського Союзу: ЄС має низку законів, які забороняють дискримінацію в різних сферах, таких як зайнятість, освіта, охорона здоров'я та житло.
- Європейська конвенція з прав людини (ЄКПЛ): Цей міжнародний договір гарантує ряд основних прав і свобод, включаючи право на свободу від дискримінації.

- Рішення Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ): ЄСПЛ виніс ряд рішень, які розширили та уточнили поняття дискримінації в контексті ЄКПЛ.

- Національне законодавство: Кожна країна Європи має власні закони, які забороняють дискримінацію.

- Практика національних судів: Національні суди відіграють важливу роль у застосуванні законів про антидискримінацію та вирішенні спорів, пов'язаних з дискримінацією.

Важливо розуміти, що ця система не статична. Вона постійно розвивається, оскільки ЄС приймає нові закони та директиви, ЄСПЛ виносить нові рішення, національні законодавства та практики оновлюються.

Ця динамічність є важливою, адже вона дозволяє системі антидискримінаційного права адаптуватися до нових викликів і краще захищати права людей.

Так у 2020 році Європейська комісія прийняла Пропозицію щодо Директиви про гендерну рівність. Директива має на меті збільшити прозорість оплати праці, покращити рівновагу між роботою та особистим життям, посилити захист від гендерної дискримінації. Директива наразі знаходиться на стадії обговорення в Європейському парламенті та Раді Європейського Союзу.

У 2021 році Європейська комісія прийняла Стратегію боротьби з антисемітизмом. Стратегія включає заходи підвищення обізнаності про антисемітизм, захищати єврейські громади, боротися з антисемітизмом в Інтернеті.

У 2023 році Європейська комісія прийняла Ініціативу щодо ЛГБТІ-інклюзивності. Ініціатива включає заходи запропонувати нові закони для захисту ЛГБТІ-осіб від дискримінації, підтримати ЛГБТІ-організації, боротися з гомофобією та трансфобією

Яскравим прикладом європейського антидискримінаційного законодавства, а саме законів та директивів Європейського Союзу можна вважати такі ситуації.

Tanja Kreil v Bundesrepublik Deutschland C-285/98 (справа «Kreil C-285/98»). Рішення від 11 січня 2000 року. Суть справи передбачає те, що жінка подала заявку на службу в Бундесвері (Федеральній армії Німеччини) на посаду технічного обслуговування електронної техніки зброї. Однак їй відмовили у вступі на цю посаду, посилаючись на національне законодавство, яке забороняє жінкам обіймати військові посади, пов'язані з використанням зброї.

Висновком суду було зазначено, що при визначенні обсягу відхилень від основоположних прав, таких як рівне ставлення до чоловіків і жінок, необхідно дотримуватися принципу пропорційності, одного із загальних принципів права Співтовариства. Цей принцип вимагає, щоб винятки залишалися в межах, які є доречними і необхідними для досягнення відповідних цілей, і щоб принцип рівного ставлення максимально відповідав вимогам громадської безпеки, що регулюють відповідну ситуацію. Той факт, що особи, які служать у збройних силах, можуть бути зобов'язані використовувати зброю, сам по собі не може бути виправданням для відмови жінкам у доступі до військових посад. Як пояснив

сам Уряд Німеччини, у Бундесвері, який є відкритим для жінок, надається базова підготовка з використання зброї, щоб військовослужбовці могли захищати себе та допомагати іншим. За цих обставин Суд вважає, що відповідні державні органи порушили принцип пропорційності, зайнявши загальну позицію, що всі збройні підрозділи Бундесверу повинні бути виключно чоловічими, навіть незважаючи на дискреційні повноваження, надані Бундесверу в цьому відношенні.

Якщо порівнювати, законодавство націлене на протидію дискримінації в Європейському Союзі та в Україні, можна дійти до висновку, що нашій державі задля повної інтеграції в ЄС потрібно постійно вдосконалюватись та вносити зміни, щоб відповідати кращим європейським практикам. Головним викликом для України може стати необізнаність суспільства про дискримінацію в різних її проявах. Відповідно, коли населення підвищить свій рівень знань в даній сфері, ми зможемо подолати стереотипи та дискримінаційні упередження в суспільстві, як це відбувається в Європейському Союзі, чие антидискримінаційне законодавство забезпечує високий рівень захисту для всіх своїх людей.

### **Список використаних джерел**

7. Етика у сфері соціальних комунікацій (професійні стандарти у журналістиці, рекламі та PR) : Навчально-методичний посібник. Львів : ПАІС, 2014. 228 с.

**ЧЕРЕП АЛЛА**  
д.е.н., професор  
**Запорізький національний університет, Україна**

**СІМАНАВІЧЕНЕ ЖАНЕТТА**  
д.е.н., професор  
**Університет Миколи Ромеріса, Вільнюс, Литва**

**КУРЧЕНКО МИКИТА**  
студент 3 курсу економічного факультету,  
**Запорізький національний університет, Україна**

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК**

Згідно з дослідженням Європейського інституту з гендерної рівності (European Institute for Gender Equality) [1], у 2021 році найвищий показник стану виконання зобов'язань щодо просування гендерної рівності був у Фінляндії, Люксембурзі, Португалії (по 12,5 з 15 балів), Естонії (10,5 з 15), Румунії та Латвії (по 10 з 15). Загальний показник по країнах Європейського Союзу 9,1 з 15. Загалом це свідчить про активну участь країн ЄС у протидії гендерній нерівності, яку треба і надалі посилювати.

Для подолання гендерної нерівності в Європейському Союзі було розроблено Стратегію гендерної рівності 2020-2025. Стратегія визначає політичні цілі та дії, спрямовані на досягнення значного прогресу до 2025 року на шляху до Європи з гендерною рівністю. Метою є створення суспільства, де жінки



та чоловіки, дівчата та хлопці, у всій своїй різноманітності, будуть вільні йти обраним шляхом у житті, матимуть рівні можливості для процвітання та можуть бути частиною європейського суспільства на рівних [2].

Вже є результати від реалізації Стратегії. У березні 2021 року Європейська комісія запропонувала обов'язкові заходи щодо прозорості оплати праці. У березні 2022 року висунулася нова пропозиція з боротьби з насильством щодо жінок і домашнім насильством. У листопаді 2022 року було прийнято Директиву про гендерний баланс у правліннях компаній. Також 8 березня 2023 року Європейська комісія розпочала кампанію з боротьби з гендерними стереотипами [2].

Тому бачимо, що Європейський Союз активно бореться з дискримінацією за гендерною ознакою. Ця Стратегія тому є підтвердження, адже допомагає подолати розрив між жінками та чоловіками на ринку праці, в заробітній платі та пенсії, припинити гендерне насилля.

Згідно з Європейським інститутом з гендерної рівності прогрес є : у 2013 році індекс гендерної рівності у країнах ЄС становив 63,1 (за 100-бальною шкалою); у 2015 році — 64,4; у 2017 році — 65,7; у 2019 році — 66,9; у 2021 році — 68 та у 2023 році вже 70,2 [6]. Тож з 2013 року індекс збільшився на 7,1. Найбільше гендерної рівності було досягнуто у сфері здоров'я та грошей.

Тож досвід європейських країн демонструє, що дискримінація за статтю — це проблема, яку подолати можна тільки використовуючи комплекс заходів та різні інструменти. Система законів, конвенцій та правил в Європейському Союзі

встановлює норми щодо заборони будь-якої форми дискримінації за статтю. Треба розробляти стратегії з протидії дискримінації за ознакою статі та формувати свідоме суспільство без стереотипів. Це є невід'ємною складовою для процвітання людського світу.

Перспективним є дослідити протидію дискримінації за статтю в окремих країнах Європейського Союзу, адже в кожній з них показник гендерної рівності відрізняється, а також застосовуються різні інструменти протидії. Треба виявити проблеми в країнах, що досі мають найнижчі показники по ЄС, та на основі цього сформуванати стратегію для нашої держави.

Україні необхідно застосовувати найкращі практики країн Європейського Союзу з боротьби з дискримінацією за ознакою статі та впроваджувати ефективні механізми протидії цьому.

Ми маємо прагнути створити суспільство, де кожна людина не залежно від статі має рівні права та не зазнає утисків. Тільки спільними зусиллями влади та народу цього можна досягти.

### **Список використаних джерел**

1. European Institute for Gender Equality. URL: <https://eige.europa.eu/> (дата звернення: 04.03.2024).

2. Gender equality strategy. European Commission. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en) (дата звернення: 04.03.2024).

Наукове видання

**Збірник матеріалів міжнародної  
науково-практичної інтернет-конференції  
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПРОТИДІЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ У СФЕРІ  
ЗАЙНЯТОСТІ**

**19 квітня 2024 року**

в межах реалізації проекту 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:  
Ю.В. Калюжна, С.М. Іванов

Редактори:  
А. В. Череп, В. Г. Воронкова, Ю. В. Калюжна,  
О. Г. Череп, С. М. Іванов

Підп. до друку 16.05.2024. Формат 60x90/16.  
Папір офсетний. Друк цифровий.  
Тираж: 300 прим.  
Запорізький національний університет 69600,  
Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66

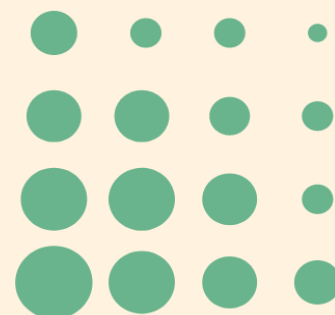
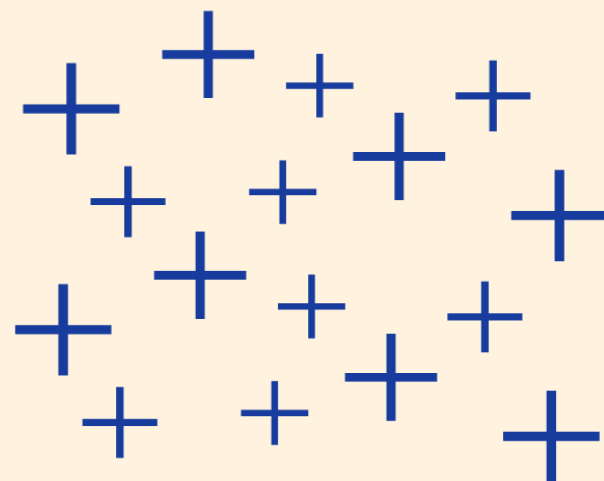
Сторінки проекту в соціальних мережах:  
Facebook: [www.facebook.com/groups/humeu](http://www.facebook.com/groups/humeu)  
Instagram: <https://www.instagram.com/humeu.project>

“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

# EUROPEAN EXPERIENCE IN COMBATING DISCRIMINATION IN EMPLOYMENT

APRIL 19, 2024



Zaporizhzhia, 2024