

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА

**Факультет економіки та управління
Кафедра управління**

*Збірник матеріалів
IX Всеукраїнської науково-практичної
інтернет-конференції*

**«ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ
У СОЦІАЛЬНІЙ ТА ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРАХ УКРАЇНИ:
ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА»**

20 жовтня 2025 р.

Київ – 2025

УДК [338.27+338.242]:[304+330]

Рекомендовано до друку на засіданні Вченої ради

Факультету економіки та управління

Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

протокол № 9 від 27 жовтня 2025 року

Рецензенти:

Акіліна О. В., к.е.н., доцент; Артамонова Г. В., к.е.н., доцент; Ільїч Л. М., д.е.н., професор; Кожем'якіна С. М., д.е.н., професор; Марухленко О. В., д.н.держ.упр., доцент; Михацька А. В., к.пед.н., доцент.; Олещенко В. Ю., к.е.н.; Осадчий В. В., д.пед.н., професор; Панченко А. Г., к.н.держ.упр., доцент; Поспелова Т. В., д.н.держ.упр., доцент; Рябець К. А., д.н.держ.упр., доцент; Руденко В. С., PhD з економіки; Рубан Д. О., PhD; Шульга О. А., д.е.н., професор; Шульгіна Т. С., к.е.н., доцент; Яковенко І. В., к.е.н., доцент.

Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. матеріалів ІХ Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 20 жовтня 2025 р. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2025. 447 с.

Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, проведеної кафедрою управління Факультету економіки та управління Київського університету імені Бориса Грінченка, розкривають сутність управління діяльністю підприємств і організацій в умовах відбудови України, а також управління людським та соціальним розвитком; містять пропозиції щодо удосконалення механізмів державного управління у сучасний період; окреслюють теорію, практику, проблеми та перспективи миротворчої освіти в конфліктних і постконфліктних регіонах; висвітлюють новітні тенденції розвитку цифрового підприємництва, а також ІТ-сектор та цифрові технології як фактор інноваційної трансформації економіки України.

Висловлені авторами думки та пропозиції можуть не збігатися із точкою зору редакційної колегії. Відповідальність за добір і викладення матеріалів, достовірність інформації, точність назв, статистичних даних, прізвищ та цитат несуть автори. Матеріали опубліковані в авторській редакції.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Андрушкевич Н.В., Касяненко О. Г. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ	11
Атаманчук М.В. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	15
Бабарика С.С. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ	17
Бабяк Д.О. УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	19
Бєлан М.В. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	22
Бондаренко П.В. ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ФІНАНСОВО-НЕСТІЙКОЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ	24
Вараксіна О.В., Ішейкін Т. Є, Яценко Д. О. МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ	27
Гарбузюк В.В. ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ	28
Гориховська В.М. МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМ ПРОДАЖІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ	31
Дісяк Я.С. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА ГНУЧКОСТІ АВІАЦІЙНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	33
Добровольський Є.В. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ФОРМАТІВ	36
Жалілова Д. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	38
Желєзняк К.Р. УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ	41
Журба В.В. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	44
Калініченко З.Д. ВПЛИВ КОНКУРЕНЦІЇ НА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ	45
Ковалевська А.В., Левін О. А. ПЕРЕДУМОВИ ТА НАСЛІДКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	48
Кондрач Д.В. УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ФОП «SKINDOC»)	51
Кошель Р.С. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРИРОДНИХ МОНОПОЛІЙ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЄС	53
Кравчук Д. ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	55
Кузьменко Д.С. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ДИНАМІКИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	57
Леонов А.М. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: МОТИВАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	60
Леонова Л.І. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	62

ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	
Кузьменко Д.С. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЕКОНОМІЧНОГО ВПЛИВУ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	187
Кухарчук П.М. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ЯК ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ДЕРЖАВИ	190
Мотора Т.В. ОРГАНІЗАЦІЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВИТИ НА ЗАСАДАХ ДИТИНОЦЕНТРИЗМУ	194
Нагорна А.О. ПОЗАПЛАНОВИЙ АУДИТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НА ШЛЯХУ ДО ОТРИМАННЯ СТАТУСУ НАУКОВОГО ЛІЦЕЮ	197
Остапенко Ю.В. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВИТИ	200
Павленко О.І. РОЛЬ ОСВИТИ У ФОРМУВАННІ КУЛЬТУРИ МИРУ СЕРЕД УЧНІВ У ПОСТКОНФЛІКТНОМУ СУСПІЛЬСТВІ УКРАЇНИ	204
Петровська О.Я. АДАПТАЦІЯ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	207
Позичанюк К.І. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОСВИТИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	210
Приймак А.С. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ МОЛОДІ В УКРАЇНІ	213
Прокопчук Н.А. ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РЕСУРСАМИ	215
Пузирна Н.С. СУЧАСНИЙ СТАН ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ КРІЗЬ ПРИЗМУ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	218
Пушкар Т.М. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	220
Рябець К.А., Акіліна О.В. ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРУДОВОГО ПРАВА У ДОБУ ГНУЧКИХ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ	223
Соколюк К.Ю. ІНВЕСТИЦІЇ У РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ПЕРІОД ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ	226
Скабицька Г.С. ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОСВИТОЮ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА	229
Скляренко М.Г. СОЦІАЛЬНА ТА СОЛІДАРНА ЕКОНОМІКА ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ДОБРОБУТУ КРАЇНИ: ПОШУК НОВИХ ФОРМ ВЗАЄМОДІЇ	233
Тищенко Є.Г. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	236
Чебанова А.В. РЕАЛІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	239
Шин С.А. ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА КЕРІВНИКІВ ЗЗСО ДО ЕМПАТІЙНОГО ЛІДЕРСТВА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ	242
Шляхова Ю.О. ПЕДАГОГІЧНІ ТА ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ ПІДТРИМКИ УЧНІВ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНИМИ ПОТРЕБАМИ	245

Успішність антикризового управління визначається також рівнем кадрової спроможності громади, розвитком комунікативних практик та використанням інноваційних підходів у прийнятті управлінських рішень. Гнучкість, швидкість реагування, обґрунтованість управлінських дій та стратегічне планування формують основу сучасної антикризової моделі управління, орієнтованої не лише на подолання наслідків війни, а й на довгостроковий розвиток.

Таким чином, антикризове управління має розглядатися як безперервний процес, спрямований на зміцнення спроможності територіальної громади до саморегуляції, адаптації та розвитку. Його ефективна реалізація забезпечує постійний соціально-економічний розвиток громад у воєнний та післявоєнний періоди, сприяє зміцненню національної безпеки та створює підґрунтя для модернізації системи публічного управління в Україні.

Список літературних джерел:

1. Одношєвна, О., Мінковська, А., & Саванчук, Т. (2023). Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>
2. Пронько, Л., Колесник, Т., & Гуцол, М. (2024). Вплив децентралізації на ефективність управління в об'єднаних територіальних громадах України. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-62>
3. Закон України “Про правовий режим воєнного стану” від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-VIII>
4. Носань, Н., Борисенко, О., & Назаренко, Т. (2024). Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
5. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. (2024). *Методичні рекомендації щодо підвищення стійкості громад у кризових умовах*. URL: <https://www.minregion.gov.ua>
6. Verkhovod, I., Sysoiev, O., Marukhlenko, O., Haleta, Y., & Polishchuk, N. (2025). Procesos de transformación en el ámbito social bajo la ley marcial: retos y oportunidades. *Interacción Y Perspectiva*, 15(2), 570-582. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15092411>
7. Marukhlenko, O., & Kuzmenko, D. (2024). Політика згуртованості в ес: досвід для України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(13), 329-340. <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/294>

Рябець Катерина Анатоліївна,

доктор наук з державного управління, доцент

Акіліна Олена Володимирівна,

кандидат економічних наук, доцент

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРУДОВОГО ПРАВА У ДОБУ ГНУЧКИХ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ

Сучасні управлінські моделі, зокрема, agile, lean, проектно-матричні, докорінним чином змінюють підходи до організації праці. Вони базуються на автономії команд, гнучких графіках роботи, скорочених циклах прийняття рішень та зміщенні акценту з формального підпорядкування на результат. Проте, слід зазначити, що чинне трудове законодавство України залишається орієнтованим на традиційні вертикальні організаційні структури управління, що зумовлює колізії у сфері найму, дистанційної зайнятості, відповідальності та соціального захисту працівників. Актуальність дослідження визначається саме необхідністю правового та управлінського осмислення цих трансформацій і пошуку збалансованої моделі взаємодії між трудовим правом та управлінськими практиками. Мета дослідження полягає у визначенні напрямів адаптації трудового права України до умов гнучких управлінських моделей, зокрема у контексті сучасних викликів цифровізації, дистанційної (гібридної) зайнятості та трансформації ролі роботодавця.

У країнах Європейського Союзу протягом останнього десятиліття відбувається системна модернізація трудового законодавства у відповідь на цифровізацію та розвиток нових управлінських парадигм. Європейська комісія у Директиві (EU) 2024/2831 від 23 жовтня 2024 року про поліпшення умов праці на платформах визначила ключовий принцип верховенства фактів, згідно якого «встановлення існування трудових відносин повинно керуватися, перш за все, фактами, що стосуються фактичного виконання роботи, включаючи використання автоматизованих систем моніторингу або автоматизованих систем прийняття рішень в організації роботи на платформі, незалежно від того, як ці відносини визначені в будь-якій договірній угоді, яка могла бути укладена між залученими сторонами» [1]. Це положення є особливо актуальним у випадку роботи на платформах, де договірні умови часто визначаються в односторонньому порядку. Воно спрямоване

на забезпечення соціального захисту осіб, які виконують роботу через цифрові платформи, а у більш ширшому контексті – у проектних і стартапних командах, що функціонують за гнучкими управлінськими моделями.

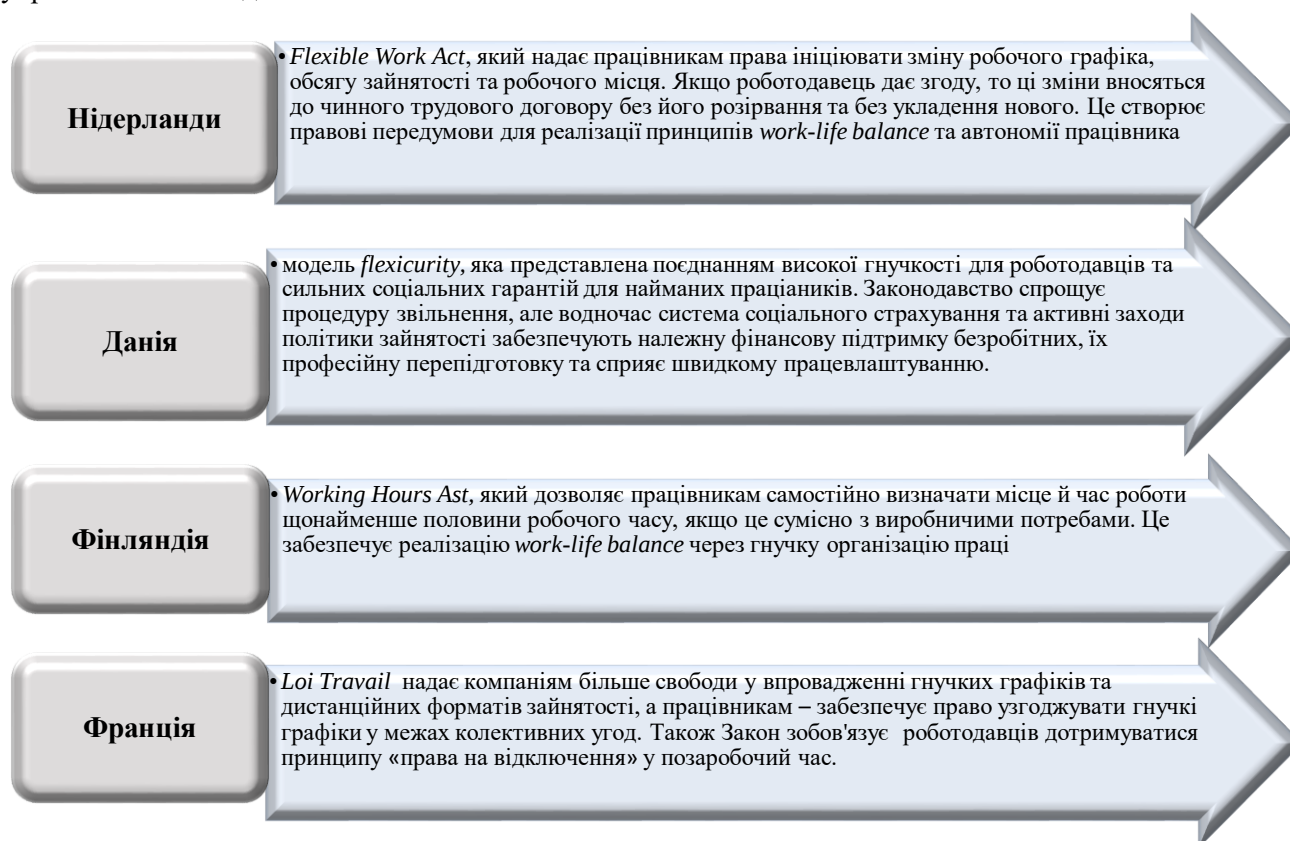


Рис. 1 Європейські моделі правового регулювання гнучких форм праці
Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [2-5].

Показовими є приклади держав, що запровадили власні механізми регулювання гнучких форм праці, які представлені на рис. 1. Як можна побачити, європейська модель гнучкості ґрунтується не на ослабленні прав працівників, а на перенесенні акценту з контролю на довіру, з жорсткої регламентації на узгодження інтересів сторін трудових відносин.

В Україні, як і в європейських країнах, трансформація трудового законодавства поступово відбувалася під впливом цифровізації, а згодом пандемії COVID-1, що актуалізувала питання дистанційної зайнятості та правового регулювання нових форм праці. Нині до цих чинників додаються виклики, зумовлені воєнним станом, які потребують підвищеної гнучкості в управлінні та забезпечення соціальної стабільності. Попри те, що Кодекс законів про працю України [6] було ухвалено ще у 1972 році, він залишається чинним й продовжує виконувати системоутворюючу роль у національній правовій моделі. З одного боку, цей документ відображає специфіку організації праці, притаманну централізованій плановій економіці, але з іншого – є одним із найбільш соціально орієнтованих актів трудового права в Європі. Його гуманістична основа полягає у гарантуванні високих стандартів захисту працівників, стабільності зайнятості, права на відпочинок і соціальної безпеки. Водночас саме соціальна спрямованість Кодексу, сформована в умовах попередньої економічної моделі, ускладнює його адаптацію до реалій цифрової, гнучкої та проектно-орієнтованої економіки, у якій все більшого значення набувають нестандартні форми зайнятості, тимчасові контракти та дистанційна робота.

Перші системні кроки у напрямі модернізації трудового права було зроблено із прийняттям Закону України №1213-IX від 4 лютого 2021 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» [7]. Цей Закон заклав правові основи для реалізації нових форматів зайнятості, уперше закріпив поняття дистанційної та надомної роботи, визначив порядок укладення письмових трудових договорів з умовами відділеної праці та дозволив використання електронного документообігу у трудових відносинах. Зазначені нововведення стали

першим кроком до синхронізації українських норм із європейськими підходами digital labour law, де акцент робиться не на місці виконання роботи, а на результатах діяльності працівника. Також у 2021 році набув чинності Закон України «Про медіацію» №1875-IX [8], який відкрив нові можливості для врегулювання трудових спорів позасудовими засобами. Його прийняття мало особливе значення в контексті формування нової управлінської культури, орієнтованої на довіру, партнерство й превентивне вирішення конфліктів у колективах. Для керівників і HR-фахівців це означало розширення управлінського інструментарію у сфері трудових відносин і підвищення психологічної стійкості організацій. Наступним важливим етапом стала поява Закону України №2136-IX від 15 березня 2022 року «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [9], який тимчасово створив правовий режим підвищеної управлінської гнучкості. Умови воєнного стану вимагають оперативного прийняття управлінських рішень щодо зміни істотних умов праці, залучення працівників до виконання завдань поза місцем розташування підприємства, а також можливості призупинення трудових договорів. Ці механізми стали випробовуванням життєздатності українського трудового права, показавши, що навіть у кризових умовах воно може забезпечити баланс між управлінською мобільністю на соціальному захистом.

Опановуючи європейський досвід гнучкого регулювання праці, ми маємо сформувати власну концептуальну модель, що поєднує соціальну орієнтованість трудового права з його здатністю адаптуватися до цифрових та управлінських трансформацій. Запропонована авторами модель правової гнучкості у сфері праці (див. рис. 2) відображає процес гармонізації правових норм, управлінських практик і ціннісних засад сучасної зайнятості. Її сутність полягає у створенні збалансованого механізму, де трудове право не стримує розвиток сучасних управлінських систем, а забезпечує їх правову визначеність, етичну відповідальність і соціальну стійкість. Модель охоплює три взаємопов'язані рівні. Нормативний рівень передбачає оновлення законодавства, яке встановлює основні гарантії працівників і рамки автономії роботодавців. Його головне завдання – перехід від жорсткої регламентації до правової гнучкості, за якої зміна режиму праці, форм зайнятості або місця виконання роботи можлива без втрати соціального захисту. Це відповідає європейським принципам flexicurity і водночас зберігає українську гуманістичну традицію трудового права. Управлінський рівень визначає, як правові інновації втілюються у щоденній практиці прийняття рішень. Йдеться про впровадження систем внутрішнього трудового аудиту та HR-compliance, формування корпоративних політик гнучкої праці, розвиток інституту медіації як інструменту управління конфліктами. Саме цей рівень забезпечує реалізацію правової гнучкості через управлінські рішення, які одночасно є ефективними та правомірними. Менеджери тут виступають не лише як адміністратори, а як носії культури відповідальності, що поєднує результативність і повагу до трудових прав працівників.

Культурний рівень відображає трансформацію управлінського мислення і цінностей організацій. Він передбачає розвиток культури довіри, партнерства, прозорості, уміння працювати у цифровому середовищі та приймати рішення на основі взаємної відповідальності. Формування такої культури передбачає нову етику лідерства, де турбота про працівника стає складовою ефективності організації, а цифрові інструменти – засобом підвищення прозорості трудових процесів. Взаємозв'язок між трьома рівнями забезпечують механізми адаптації, серед яких ключова роль належить гармонізації законодавства з управлінськими практиками, розвитку правової освіти управлінців, цифровізації трудових процесів і створенню середовища довіри.



Рис. 2. Модель правової гнучкості у сфері праці
Джерело: розроблено авторами

З огляду на викладене, варто зробити висновок, що трансформація трудового права у добу гнучких управлінських моделей вимагає нового типу мислення як правового, так і управлінського. Європейський досвід демонструє, що гнучкість не суперечить соціальній захищеності, а стає її сучасною формою. Україна, зберігаючи гуманістичну основу свого трудового законодавства, має потенціал створити власну модель правової гнучкості, яка поєднує стабільність і адаптивність, право і довіру, державні гарантії й управлінську автономію.

Список літературних джерел:

1. European Commission. (2024). *Consolidated text: Directive (EU) 2024/2831 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2024 on improving working conditions in platform work (Text with EEA relevance)*. Official Journal of the European Union, consolidated version of 11 November 2024. Available at: <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/2831/2024-11-11> (Accessed: 17 October 2025).
2. Government of the Netherlands. (2016). *Wet flexibel werken (Flexible Working Act)*. Official Gazette of the Kingdom of the Netherlands, Staatsblad 2015, No. 405. Available at: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0011173> (Accessed: 17 October 2025).
3. OECD. (2016.) *Back to Work: Denmark – Improving the Re-employment Prospects of Displaced Workers*. OECD Publishing, Paris. Available at: <https://doi.org/10.1787/9789264267503-en> (Accessed: 17 October 2025).
4. Finlex Data Bank. (2019). *Työaikalaki 872/2019 [Working Hours Act 872/2019]*. Ministry of Justice, Finland. Available at: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saadoksokoelma/2019/872> (Accessed: 17 October 2025).
5. Ministère du Travail. (2017). *Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels*. Available at: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032983213/> (Accessed: 17 October 2025).
6. Кодекс законів про працю України (1971, із змінами станом на 2024 р.) Відомості Верховної Ради УРСР, №50, ст. 375. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Дата звернення: 17 жовтня 2025).
7. Закон України №1213-IX від 4 лютого 2021 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу». Голос України, №31. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (Дата звернення: 17 жовтня 2025).
8. Закон України №1875-IX від 16 листопада 2021 року «Про медіацію». Голос України, №231. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (Дата звернення: 17 жовтня 2025).
9. Закон України №2136-IX від 15 березня 2022 року «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Голос України, №56. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (Дата звернення: 17 жовтня 2025).

Соколюк Катерина Юрївна

к.е.н., доц., докторант, старший науковий співробітник
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України

ІНВЕСТИЦІЇ У РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ПЕРІОД ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ

Дослідження сутності людського капіталу в цілому та інвестування в його формування і розвиток свідчить, що *людський капітал* - специфічний інвестиційний ресурс національної економіки, що має багатофакторний вплив на розвиток усіх, без винятку, сфер та галузей завдяки своїй структурованості. Людський капітал характеризується властивостями лише йому притаманними та має свої етапи формування, принципи та методи забезпечення, що обумовлює широкий спектр джерел і напрямів інвестування його розвитку.

Ефективна підприємницька діяльність в умовах невизначеності в усіх сферах економіки, зокрема аграрної (де часто ефективність залежить напряму від людини-фахівця галузі), є неможливою без врахування ключового фактора – людського. Саме використання людського капіталу, його ресурсних складових (інтелектуальні та творчі здібності, професійні навички, кваліфікація, навички управлінської діяльності та ін.) сприяє адаптації підприємств до умов. За умов невизначеності розвитку економіки, глобальних трансформацій світової економіки та постійного впливу зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання, вивчення питання розвитку людського капіталу, як окремого фактору виробництва є особливо актуальним. А в умовах війни, коли спостерігається відтік людського капіталу та руйнування його ресурсних складових під впливом явищ непереборного характеру - першочерговим.