

*Дизфункціональна модель* – являє собою крайню ступінь прояву деструктивності побудовані політики оплати праці, є важко керованою традиційними інструментами та інституціями, не допускає участь сторонніх акторів в формуванні підходів до оплати праці на підприємстві. Формат цієї моделі важко назвати політикою, адже кожен структурний елемент діє відсторонено, принципи реалізації відображаються лише в негативній формі, а заробітна плата, як система не виконує жодної своєї функції. Ключовим суб'єктом, який формує політику оплати праці в цій моделі виступає роботодавець, він є наділеним унікальними ультимативними правами її регулювання. На підприємствах більш ніж 80% персоналу мають тіншову форму зайнятості, а інші 20 % частково отримують заробітну плату у конвертах. Основним принципом системи оплати праці є індивідуальна домовленість з роботодавцем та ставка, яка не має чітких меж визначення посадових обов'язків. Зростання продуктивності праці та заробітної плати майже відсутнє. Трапляються випадки заборгованості та затримки виплати заробітної плати працівникам. Мотиваційна та компенсаційна складова оплати праці повністю відсутня, роботодавець не вважає її важливою та необхідною нормою. Рівень відповідності соціально-трудових відносин ustalеним законом, нормам та стандартам - відсутній.

Наявні моделі реалізації політик оплати праці не є відстороненими суб'єктами, які лежать в площині лише інтересів самих роботодавців та їх робочої сили. Рівень їх розвиненості та конструктивність, чи деструктивність характеру реалізації напряду впливає на всі сфери соціально-економічного простору країни.

#### **Список літератури**

Бондарчук К. Заробітна плата в контексті соціально - економічного захисту найманих працівників. Україна: аспекти праці. 2020. С. 15-18.

Балан О., Савченко Ю. Оплата праці та її соціально-економічні аспекти. Агросвіт. 2018., №10. С. 22-26.

Галайда Т., Рябуха А. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. 2019. №4. С 45-49.

Дороніна О. Корпоративна стратегія забезпечення безпеки зайнятості та оплати праці як засіб підвищення якості трудового життя. Економіка і організація управління. 2020. №3 (39). С. 252-264.

Машевська, А. Теоретичне підґрунтя організації оплати праці суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2019. № 11. С.9-15.

**УДК 331.5:364.01 (477)**

**Ланська Світлана,**  
**кандидат економічних наук, доцент,**  
**доцент кафедри економіки праці**  
**Маріупольський державний університет,**  
s.lanska@mdu.in.ua  
<https://orcid.org/0000-0003-1986-8777>

#### **ІНКЛЮЗИВНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ ЯК ПРІОРИТЕТ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ**

Ринок праці України в умовах повномасштабної війни супроводжується поглибленням проявів негативних тенденцій: звуженням обсягу та скороченням зайнятості, професійним і кваліфікаційним дисбалансом попиту та пропозиції робочої сили, поширенням тіншової зайнятості, зниженням продуктивності праці, збільшенням навантаження на регіональні ринки

праці тощо. В умовах тривалих воєнних дій продовжують значно погіршуватись кількісні та якісні характеристики національного трудового потенціалу. Це обумовлює доцільність впровадження в Україні прогресивних світових практик щодо вирішення проблем ринку праці, зокрема на основі інклюзивного підходу.

Соціальна інклюзія визначається Світовим банком, по-перше, як процес покращення умов для окремих осіб і груп для участі в суспільстві, а по-друге, як процес покращення здатності, можливостей і гідності людей, які перебувають у невивідному становищі через свою ідентичність, брати участь у житті суспільства [Inclusion Matters, с. 3–4].

Відповідно до законодавства ЄС, ринки праці є інклюзивними, коли кожна людина працездатного віку, зокрема незахищені та знедолені люди, може брати участь у якісній оплачуваній роботі. Сприяння інклюзивним рынкам праці дозволяє людям приєднуватись (або знову приєднуватись) до робочої сили та конкретно означає наступне:

- підтримка створення робочих місць, просування соціальної економіки та інклюзивного підприємництва, а також усунення перешкод для роботи допомагає людям інтегруватися на ринку праці;

- важливими є запобігання бідності серед працюючих та створення якісних робочих місць, ключовою є політика, зосереджена на належній оплаті праці та пільгах, трудових правах, достатніх умовах праці, включаючи здоров'я та безпеку;

- просування навичок і кваліфікації та забезпечення доступу до навчання для дорослих покращує збереження роботи та допомагає людям просуватися в кар'єрі [European Commission].

У червні поточного року заступник Міністра соціальної політики України Н. Танасишин заявив про те, що в Україні готується реформа для розвитку інклюзивного ринку праці. Зокрема, зазначено, що реформа включатиме систему мотивації роботодавців, у тому числі за рахунок фінансової підтримки облаштування робочих місць та супроводу осіб із інвалідністю під час роботи [Танасишин Н., 2023].

Загальна мета такої реформи має передбачати створення сприятливого середовища соціально-трудова відносин, де всі індивіди можуть реалізувати свій трудовий потенціал та сприяти розвитку економіки та суспільства в цілому.

За оцінками окремих дослідників, інклюзивний ринок праці можна визначити як соціально-економічний та культурно-психологічний феномен сучасної епохи, який, як доводить світовий досвід і практика, використовуючи інклюзивний формат суспільства, створює підґрунтя для побудови середовища необмежених можливостей [Зуб, Крупініна, с. 209].

Основними критеріями інклюзивної трансформації ринку праці, як механізму оптимізації зайнятості, можуть бути визнані: наявність стабільної роботи та достатнього для забезпечення життєдіяльності доходу (гідної конкурентоспроможної оплати праці); відкритий і формальний ринок праці; збалансованість попиту-пропозиції робочої сили; професійна мобільність та позитивна мотивація до праці; відчуття стабільності щодо власного економічного стану; рівність прав та можливостей на ринку праці у процесі реалізації трудових прав; доступність соціально-економічних благ, можливість користуватись ними; мінімізація дискримінаційних проявів на ринку праці; відчуття правової захищеності; включення до соціальних груп; наявність та розширення соціальних зв'язків та мереж; розвиток соціальної згуртованості; соціальна мобільність; професійна зорієнтованість;

професійне навчання протягом трудового життя; цінність професійної освіти; додаткові професійні можливості; залученість до суспільної діяльності [Ємельяненко, Дзензелюк, с. 43].

В основу розвитку інклюзивного ринку праці України в умовах релокації бізнесу та міграції населення має бути покладено забезпечення балансу між державним регулюванням ринку праці, демократичною свободою й захищеністю населення.

З метою забезпечення добробуту населення України пріоритетним завданням для влади, науковців, представників бізнесу тощо є формування сучасної парадигми інклюзивного ринку праці як відповіді на актуальні загрози та виклики, пов'язані з наслідками широкомасштабної війни в Україні, нестабільністю політичних процесів, зменшенням економічно активного населення, зокрема зайнятих, зниженням рівня доходів працівників в умовах релокації та вимушеної міграції населення. Зазначена парадигма має передбачати безперервну взаємодію сукупності компонент, серед яких варто виділити наступні:

- антидискримінаційне нормативно-правова забезпечення – прийняття та ефективне дотримання законів, постанов тощо, які забороняють дискримінацію на робочому місці за будь-якими ознаками (стать, раса, інвалідність, вік тощо);

- підтримка осіб з особливими потребами: розробка та реалізація комплексу програм підтримки для осіб з інвалідністю, забезпечення адаптованих робочих місць та навчальних програм;

- розвиток навичок та підвищення кваліфікації: забезпечення можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання всім працівникам, зокрема з використанням інклюзивних освітніх технологій;

- гнучкість робочих місць та умов праці: використання гнучких робочих графіків, дистанційних режимів тощо;

- соціальна підтримка: забезпечення доступу до програм соціальної підтримки працівникам з низьким доходом, батькам, доглядальникам тощо;

- акцентування уваги на результатах праці: обґрунтування оцінки трудової діяльності на досягненнях та внесках, а не на малозначущих чинниках;

- соціальна різноманітність та залученість: формування робочого середовища, яке відображає різноманітність культур, переконань та досвіду;

- формування толерантного середовища: поширення культури рівності, де всі працівники поважають та підтримують один одного;

- співпраця з громадськістю: поглиблення взаємодії з громадськими організаціями, активістами, експертами щодо розробки та впровадження інклюзивних практик;

- моніторинг та оцінка: впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності інклюзивної політики, що дозволяє вносити корективи та покращувати підходи.

Таким чином, під інклюзивною політикою ринку праці варто розуміти систему стратегій, законодавчих заходів, програм та практик, спрямованих на забезпечення рівних можливостей та умов для всіх працівників на ринку праці. Метою такої політики має бути створення соціально-економічних умов, в яких різні категорії населення мають реальні можливості щодо реалізації власного трудового потенціалу, здобуття професійного розвитку та сприяння соціальному прогресу.

### Список літератури

European Commission: Employment, Social Affairs & Inclusion. Active inclusion. Inclusive labour markets. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1134&langId=en> (дата звернення: 23.09.2023).

Inclusion Matters: The Foundation for Shared Prosperity. World Bank. New Frontiers of Social Policy. November 2013. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0010-8> (дата звернення: 23.09.2023)

Ємельяненко Л., Дзензелюк К. Впровадження публічної політики розвитку інклюзивного ринку праці в Україні. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197277707.pdf> (дата звернення: 23.09.2023).

Зуб М.Я., Крупініна К.П. Інклюзивний вектор розвитку регіональних ринків праці та їх інфраструктури в Україні. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 24. 2017. С. 207 – 211. URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/24\\_2017/44.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/24_2017/44.pdf) (дата звернення: 23.09.2023).

Танасишин Н. Створюємо безбар'єрне суспільство, щоб кожна людина в Україні майбутнього почувала себе комфортно. Міністерство соціальної політики України, 14 Червня 2023 . URL: <https://www.msp.gov.ua/news/22890.html> (дата звернення: 23.09.2023).

### УДК 331.103

**Лопушняк Галина,**  
**доктор економічних наук, професор,**  
**завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом,**  
**Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана**

[halstep@ukr.net](mailto:halstep@ukr.net)

<https://orcid.org/0000-0001-8576-6440>

**Поплавська Оксана,**  
**кандидат економічних наук, доцент,**  
**доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,**  
**Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана**

[oksana.poplavska@kneu.edu.ua](mailto:oksana.poplavska@kneu.edu.ua)

<https://orcid.org/0000-0001-9538-3718>

### СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Організація трудової діяльності (праці) – одна з важливих складових управління будь-якою компанією. Зважаючи на зміни умов залучення персоналу до роботи під час війни – вимушене переведення працівників у дистанційний режим роботи через релокацію або неможливість забезпечити перебування в укриттях під час повітряних тривог, – постало завдання перегляду регламентів трудових процесів, пошуку нових більш гнучких форм організації трудової діяльності.

Зрозуміло, що традиційні регламенти організації трудової діяльності характеризуються сталими режимами праці та відпочинку, які є зрозумілими та звичними для більшості працівників. Проте війна, а перед тим пандемія, змусили переводити персонал на віддалену роботу, віддавати певні процеси на аутсорс, що «підіграло» розширення сегменту краудсорсингової зайнятості, по-декуди роботодавці для підтримання достатнього рівня безпеки на робочому місці запровадили практику розподілу робочого місця між працівниками (job sharing). За таких умов правильно сформулювати регламент трудової діяльності – є запорукою збереження психологічного та фізичного здоров'я персоналу. При цьому не варто забувати і про організацію праці самих керівників, адже за дослідженнями європейських вчених, менеджери, які управляли компаніями під час економічних криз та спадів, старіли значно швидше, ніж їхні колеги, а тривалість їхнього життя скоротилася на рік порівняно з тими керівниками, які працювали за стабільних умов [Borgschulte].