



Co-funded by the  
European Union

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

## **Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції**

### **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ**

**9 березня 2024 р., м. Запоріжжя**

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

Запоріжжя  
2024

**disclaimer**

УДК 005.95/.96(477:4):341.171

JEL: F29, L86, O10, O14

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

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

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

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

© Автори статей, 2024

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

## ЗМІСТ

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

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

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

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

АНДРОСОВ О.О.

Напрямки цифровізації бізнес-процесів на підприємствах ..... 229

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

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

**ОСИПЕНКО С.**

канд. екон. наук, доцент

Мелітопольський державний педагогічний  
університет імені Богдана Хмельницького, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Список використаних джерел**

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

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

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

**ЩЕБЛИКІНА І.О.**

к.е.н., доцент

Запорізький національний університет, Україна

**ЩЕБЛИКІНА З. В.,**

старший викладач,

Мелітопольський державний педагогічний  
університет імені Богдана Хмельницького, Україна

## **РИНОК ПРАЦІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН**

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