

управління на основі розвитку платформи «Дія», стимулювання створення локальних інноваційних кластерів, інтеграція у глобальні виробничі ланцюги, а також системні інвестиції у відновлення та розвиток людського капіталу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці конкретних механізмів поєднання державного стратегічного планування з ринковою самоорганізацією, підприємницькою ініціативою та горизонтальними зв'язками в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови, а також в умовах глибокої євроінтеграції України [5].

#### Література

1. Амоша О. І., Ляшенко В. І. Стратегії розвитку соціально-економічних систем в умовах нестабільності. *Економіка промисловості*. 2021. № 2. С. 5–28.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Лібра, 2019. 656 с.
3. Григор'єва Х. А. Адаптивне управління соціально-економічними системами в умовах турбулентності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2022. Вип. 102. С. 45–52.
4. Портер М. Конкурентна стратегія: техніка аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
5. Стеченко Д. М. Стратегічне планування регіонального розвитку. Київ : Знання, 2020. 335 с.
6. Foray D., David P., Hall B. Smart Specialisation: From Academic Idea to Political Instrument. Springer, 2018. 178 p.
7. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 2019. 152 p.

УДК 349.2:338.2:355.01(477)

### **ТРУДОВІ ПРАВА У СТРАТЕГІЯХ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ВІЙНИ**

**Кирилов Ю.Є.**, доктор економічних наук,  
професор кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук,  
*Херсонський державний аграрно-економічний університет*  
*м. Херсон, Україна*

**Черевко Н.О.**, кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук,  
*Херсонський державний аграрно-економічний університет*  
*м. Херсон, Україна*

Трудові права становлять фундаментальну основу соціально-економічного розвитку, оскільки визначають умови реалізації людського капіталу – ключового чинника продуктивності та конкурентоспроможності національної економіки. Теоретичні концепції гідної праці, розроблені Міжнародною організацією праці, розглядають захист трудових прав не як обмеження економічної ефективності, а

як передумову сталого зростання через забезпечення соціальної стабільності, підвищення продуктивності праці та розвиток людського потенціалу.

У контексті стратегічного управління соціально-економічними системами трудові права виконують кілька критичних функцій: забезпечують соціальну легітимність економічних реформ через механізми соціального діалогу та участі працівників у прийнятті рішень; правова визначеність трудових відносин знижує транзакційні витрати та створює передбачуване середовище для інвестицій; стандарти охорони праці та соціального захисту формують якісні характеристики робочої сили, що особливо важливо в умовах переходу до економіки знань.

Сучасні дослідження українського ринку праці підкреслюють структурні дисбаланси, які загострилися в умовах війни: регіональні диспропорції, невідповідність кваліфікацій попиту роботодавців, слабкість інститутів соціального діалогу та обмежена ефективність активної політики зайнятості [4]. Зазначені виклики вимагають комплексного підходу, що поєднує правове регулювання, інституційну модернізацію та стратегічне планування розвитку людських ресурсів.

Теоретична рамка аналізу трудових прав у стратегіях розвитку має враховувати три рівні: макроекономічний (вплив на продуктивність, інвестиційний клімат, соціальну стабільність), мезоекономічний (галузеві та регіональні особливості ринків праці, роль соціального партнерства) та мікроекономічний (практики управління персоналом, корпоративна соціальна відповідальність). Інтеграція цих рівнів у єдину стратегію розвитку є ключовим завданням публічного управління.

Введення воєнного стану в Україні 24 лютого 2022 року створило унікальну правову ситуацію, коли держава отримала розширені повноваження щодо обмеження конституційних прав громадян, включаючи трудові права. Законодавчі зміни передбачили можливість запровадження трудової повинності, обмеження права на страйк, спрощення процедур звільнення та зміни умов праці без згоди працівника [1].

Дослідження правових аспектів права на працю в умовах воєнного стану виявляють напругу між двома конституційними принципами: забезпеченням національної безпеки та захистом прав людини. Необхідно забезпечити законодавче балансування цих принципів через чіткі процедурні гарантії, обмеження у часі надзвичайних заходів та збереження доступу до механізмів правового захисту [1]. Державна політика у сфері трудових відносин в умовах воєнного стану має спиратися на принципи пропорційності обмежень, прозорості рішень та участі соціальних партнерів [1].

Практичні виклики забезпечення трудових прав в умовах війни є багатовимірними. Масова міграція населення (за різними оцінками, понад 6 мільйонів українців перебувають за кордоном) створила критичний дефіцит робочої сили в ключових галузях економіки [2]. Руїнування виробничої інфраструктури, особливо в промислових регіонах Сходу та Півдня, призвело до масових звільнень та необхідності професійної переорієнтації працівників.

Енергетичні атаки на критичну інфраструктуру порушили нормальний режим роботи підприємств, що вимагало гнучких форм організації праці.

Особливу категорію становлять внутрішньо переміщені особи, які потребують не лише соціального захисту, але й сприяння в працевлаштуванні та адаптації до нових умов. Правове регулювання трудових та економічних відносин ВПО залишається фрагментарним та потребує системного вдосконалення [9]. Водночас мобілізація до Збройних Сил України створила додаткові виклики для роботодавців щодо збереження робочих місць та соціальних гарантій для мобілізованих працівників.

Дослідники підкреслюють, що трудові права працівників в умовах воєнного стану потребують особливих механізмів захисту, оскільки традиційні інститути (профспілки, трудова інспекція, судова система) функціонують в обмеженому режимі [9]. Міжнародне гуманітарне право, хоча й передбачає певні гарантії для працівників на окупованих територіях та в зонах активних бойових дій, виявляється недостатнім для комплексного захисту трудових прав [7].

Стратегічне партнерство між державою, роботодавцями та профспілками набуває критичного значення для забезпечення кадрової спроможності промислового відновлення [2]. Формування ефективних механізмів тристороннього діалогу, адаптованих до умов воєнного стану, є необхідною передумовою збалансованого соціально-трудоного розвитку [3].

Планування повоєнного відновлення України вимагає інтеграції трудового виміру як стратегічного пріоритету на рівні з відбудовою інфраструктури та економічним зростанням. Дефіцит трудових ресурсів визначається як один з найбільших викликів для повоєнної реконструкції, що вимагає комплексної стратегії залучення, розвитку та утримання робочої сили [2].

Стратегічні напрями забезпечення трудових прав у повоєнному відновленні охоплюють кілька взаємопов'язаних блоків:

Забезпечення трудових прав в умовах війни та повоєнного відновлення є ключовим елементом стратегій соціально-економічного розвитку України. Аналіз сучасних викликів і можливостей свідчить про необхідність розробки комплексної Національної стратегії розвитку ринку праці та захисту трудових прав до 2030 року, яка враховує воєнні реалії, завдання повоєнної відбудови та євроінтеграційні зобов'язання. Стратегія має базуватися на принципах гідної праці, соціального діалогу та інклюзивного розвитку.

Важливим кроком є вдосконалення законодавчої бази трудових відносин у воєнний період, що передбачає чітке визначення меж обмеження прав, процедурні гарантії та механізми судового захисту [1]. Після завершення воєнних дій необхідна ревізія тимчасових обмежень із метою їх скасування або трансформації у постійні норми за наявності обґрунтованої потреби.

Зміцнення інститутів соціального діалогу повинно стати пріоритетом державної політики, що передбачає розширення повноважень профспілок, створення ефективних механізмів колективних переговорів на всіх рівнях та забезпечення участі соціальних партнерів у формуванні політики зайнятості і соціального захисту [6]. Одночасно необхідні значні інвестиції в активну політику ринку праці, зокрема професійне навчання та перекваліфікацію,

програми підтримки зайнятості вразливих груп, а також розвиток підприємництва та самозайнятості. Модернізація служби зайнятості із застосуванням цифрових технологій і персоналізованого підходу до клієнтів є критичною для ефективності цих заходів [2].

Стратегії повоєнного відновлення регіонів мають включати трудовий компонент із конкретними цілями щодо створення робочих місць, підвищення рівня зайнятості та доходів населення, а також забезпечення стандартів гідної праці [8].

Реалізація цих рекомендацій вимагає політичної волі, міжвідомчої координації та достатнього фінансування. Водночас інвестиції в захист трудових прав та розвиток людського капіталу є не витратами, а стратегічним вкладенням у довгострокову конкурентоспроможність та соціальну стабільність України. Повоєнне відновлення надає унікальну можливість не просто відбудувати зруйноване, але створити якісно нову систему трудових відносин, що відповідає європейським стандартам та забезпечує гідні умови праці для всіх громадян.

### Література

1. Cherevko N. O. Державна політика у сфері трудових відносин в умовах воєнного стану. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 4. С. 81–85. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.4.12> (дата звернення: 09.04.2026).

2. Epel O. V. Lack of labor resources as a challenge for the post-war reconstruction of Ukraine. *Al'manah prava*. 2024. № 15. С. 111–119. URL: <https://doi.org/10.33663/2524-017x-2024-15-111-119> (дата звернення: 09.04.2026).

3. Kyrylov Y., Hranovska V., Savchenko V., Kononenko L., Gai O., Kononenko S. Sustainable Rural Development in the Context of the Implementation of Digital Technologies and Nanotechnology in Education and Business. *Nanotechnology Perceptions*. 2024. Vol. 20, No. S8. P. 297–323. DOI: <https://doi.org/10.62441/nano-ntp.v20iS8.25> (дата звернення: 09.04.2026).

4. Lisogor L. S., Rudenko N. V. Ukrainian labour market development: problems and challenges of the provision of the social security in current conditions. *Theoretical and applied issues of economics*. 2023. No. 47. P. 96–105. URL: <https://doi.org/10.17721/tppe.2023.47.9> (дата звернення: 09.04.2026).

5. Novikova O., Ostafychuk Y. Ensuring balanced social and labor development of Ukraine: challenges and opportunities. *Economy of Industry*. 2023. Vol. 2, no. 102. P. 62–77. URL: <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.02.062> (дата звернення: 09.04.2026).

6. Pankova O., Kasperovich O. Formation of strategic partnership between the state, employers and trade unions to ensure the workforce capacity of the post-war industrial recovery: condition and prospects. *Economy of Industry*. 2024. Vol. 1, no. 105. P. 80–106. URL: <https://doi.org/10.15407/econindustry2024.01.080> (дата звернення: 09.04.2026).

7. Protection of the Rights of Workers of Industrial Enterprises by International Humanitarian Law (on the Example of the War in Ukraine) / O. Yaroshenko et al.

*Comparative Law Review*. 2023. Vol. 29. P. 73–96. URL: <https://doi.org/10.12775/clr.2023.003> (дата звернення: 09.04.2026).

8. Zelenko O., Khandii O., Burko I. Decent work achievement during the post-war recovery in Ukraine regions. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46, no. 3. P. 443–453. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.41> (дата звернення: 09.04.2026).

9. Моца А., Моца В. Права людини в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2022. № 4 (22). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4\(22\)-280-291](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4(22)-280-291) (дата звернення: 09.04.2026).

УДК 005.21:330.341.1:004

## **СТРАТЕГІЧНО-ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

**Кізілов А. В.** здобувач третього  
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна*

**Обиденнова Т. С.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,  
*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна*

Сучасне підприємництво розвивається в умовах глибоких структурних змін, зумовлених цифровізацією економіки, глобалізаційними процесами та зростанням невизначеності бізнес-середовища. Цифрові технології не лише змінюють способи ведення бізнесу, а й трансформують логіку управління підприємствами, вимагаючи від них більшої гнучкості, швидкості реагування та інноваційності. У таких умовах стратегічний розвиток перестає бути статичним процесом і набуває ознак постійної трансформації. Особливого значення набуває управлінський аспект стратегічно-трансформаційного розвитку підприємництва, оскільки саме від якості управлінських рішень залежить здатність підприємства адаптуватися до цифрових змін та використовувати їх як джерело конкурентних переваг. Водночас традиційні підходи до стратегічного управління часто не враховують динаміки цифрового середовища, що обумовлює необхідність їх переосмислення та модернізації.

Стратегічно-трансформаційний розвиток підприємництва доцільно розглядати як безперервний процес змін, спрямований на забезпечення довгострокової ефективності підприємства шляхом адаптації його бізнес-моделі, організаційної структури та управлінських підходів до нових умов. У контексті цифровізації цей процес значною мірою визначається рівнем використання інформаційних технологій та здатністю підприємства інтегрувати їх у всі сфери діяльності.