

Олена Олексіївна Хандій,*д-р екон. наук, професор,*

ORCID 0000-0002-7926-9007

e-mail: alkhandiy@ukr.net

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ;

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ

Андрій Іванович Дімчогло,*доктор філософії,*

ORCID 0009-0005-5697-7878

e-mail: andrewdimch@gmail.com

Касаційний господарський суд у складі Верховного Суду, м. Київ

ГІДНА ПРАЦЯ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОСТІ: ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ПАРАДИГМІ ІНДУСТРІЇ 5.0

Вступ. Сучасний розвиток промисловості України відбувається в умовах глибоких трансформацій, зумовлених одночасно зовнішніми й внутрішніми чинниками. З одного боку, цифровізація виробництва, поширення інноваційних технологій, впровадження систем штучного інтелекту та перехід до «зеленої» економіки формують нові вимоги до структури робочої сили та компетентностей працівників. З іншого боку, тривалі соціально-економічні виклики, пов'язані з наслідками воєнної агресії, потребують адаптації механізмів управління людським капіталом до умов нестабільності та збереження стійкості промислового сектору.

У цьому контексті конкурентоспроможність промислових підприємств дедалі більше визначається не технологічним потенціалом, а здатністю залучати, утримувати та розвивати кваліфіковані кадри на засадах гідної праці. Людиноцентричне управління, яке стає ключовим принципом Індустрії 5.0, передбачає повернення людини в центр виробничої системи, де її потреби, безпека та розвиток є не соціальним додатком, а стратегічним пріоритетом, що безпосередньо впливає на продуктивність та інноваційну активність. Відповідно, кадрова політика промислових підприємств набуває стратегічного значення, адже від її ефективності залежить конкурентоспроможність економіки, рівень зайнятості та соціальна стабільність.

Розвиток робочої сили промисловості в Україні визначається не лише внутрішніми економічними чинниками, а й об'єктивними вимогами європейської інтеграції, що включають імплементацію стандартів гідної праці, формування компетентнісних рамок, модернізацію механізмів колективно-договірного регулювання та приведення кадрової політики підприємств у відповідність до *acquis* ЄС. Відповідно до Цілей сталого розвитку (ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання») і пріоритетів нової Програми гідної праці для України на 2026–2029 роки, ключовими завданнями є зміцнення

управління ринком праці та інклюзивного соціального діалогу, посилення трудового та соціального захисту для всіх, а також сприяння створенню гідних робочих місць, розвитку навичок і продуктивних підприємств¹.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю модернізації існуючих систем колективно-договірного регулювання та інституційного забезпечення управління персоналом у напрямі інтеграції правових, організаційних і цифрових інструментів.

За результатами офіційного скринінгу законодавства України відповідно до *acquis* ЄС, виявлено, що національне законодавство ще не готове до практичного впровадження стандартів, закладених у AI Act (Закон ЄС про штучний інтелект), Platform Work Directive (Директива ЄС про покращення умов праці на цифровій платформі) та European Green Deal (Європейський зелений курс). Традиційні механізми соціального діалогу залишаються важливим елементом регулювання трудових відносин, проте в умовах динамічних змін і воєнних загроз вони часто виявляються декларативними і не забезпечують достатнього рівня адаптивності. Існує потреба у впровадженні нових моделей кадрових стратегій, які поєднують договірні та правові норми, що відповідають національним пріоритетам і європейським стандартам розвитку людського капіталу, та дозволяють перетворити гідну працю на реальний фактор конкурентоспроможності промисловості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Дослідження останніх років формують цілісне підґрунтя для переосмислення кадрового забезпечення промисловості в умовах переходу до Індустрії 5.0. У роботах Н. Азьмук [1–2] обґрунтовано напрями посилення резильєнтності кадрового потенціалу через демографічну, освітньо-кваліфікаційну та мотиваційну складові та модель екосистеми економічного відновлення на засадах Індустрії 5.0. А. Колот у препринті «Праця 5.0» [3] розкриває нову модель соціально-трудового розвитку, акцентуючи увагу на

¹ МОП запускає нову Програму гідної праці для України. *Міжнародна організація праці*. URL: <https://surl.li/dedraa>



людині як основній цінності. Науковці ІЕП НАНУ [4–8] пропонують концептуальну модель резильєнтної системи кадрового забезпечення промисловості, що охоплює рівні від національної економіки до окремого працівника, та обґрунтовують становлення резильєнтності соціально-трудої сфери в умовах повоєнної розбудови. З іншого боку, людиноцентричність в контексті Індустрії 5.0 має бути підкріплена активною кадровою політикою, етичними обмеженнями та підзвітністю, адже на практиці автоматизація часто спрямована на скорочення витрат, а не на розширення можливостей людини. Ця теза акцентує увагу на необхідності розвитку інституційних механізмів при формуванні резильєнтної системи кадрового забезпечення вітчизняної промисловості.

Метою статті є визначення концептуальних засад реалізації принципів гідної праці як чинника конкурентоспроможності промисловості в парадигмі Індустрії 5.0, а також оцінка впливу якості трудового життя на залучення робочої сили на основі людиноцентричного управління.

Результати дослідження. *«Гідна праця сьогодні є глобальною вимогою, що стоїть перед політичним та бізнес-лідерством у всьому світі. Значна частина нашого спільного майбутнього залежить від того, як ми вирішимо цей виклик»*² зазначив Хуан Сомавія у своїй доповіді на Міжнародній конференції праці в 1999 році.

*«Гідна праця — це не просто отримання роботи. Вона передбачає можливості для продуктивної роботи, яка забезпечує справедливий дохід, безпеку на робочому місці та соціальний захист сімей. Вона лежить в основі соціальної згуртованості — там, де бракує Гідної праці, також існує бідність, нерівність, соціальна напруженість або відвертий соціальний конфлікт. Праця, яка заганає людей у кабалу чи бідність або наражає їх на небезпеки, дискримінацію чи невпевненість, не дозволяє окремим особам — або економікам, частиною яких вони є — розвиватися та реалізовувати свій потенціал»*¹.

МОП розробила порядок денний для сфери праці до 2030 року², зосереджений на створенні робочих місць, дотриманні прав на робочому місці, соціальному захисті та соціальному діалозі — чотирьох стовпах гідної праці. В Україні концепція реалізується через Національні програми гідної праці (Decent Work Country Programmes), які адаптують глобальні цілі Міжнародної організації праці (МОП) до локальних викликів. «Програма гідної праці 2020–2024. Україна»³, була прийнята у постковідний та довоєнний період і мала три пріоритети: покращений соціальний діалог, інклюзивна та про-

дуктивна зайнятість, поліпшені умови праці та соціальний захист. По її завершенню була прийнята «Перехідна стратегія співпраці МОП для України 2024–2025», яка акцентувала увагу на інвестування у людські ресурси, створення якісних робочих місць, удосконалення управління ринком праці, включно з соціальним діалогом. Цей документ, окрім головних пріоритетів попередніх періодів передбачав інтеграцію ветеранів війни, осіб з інвалідністю та ВПО на ринок праці, інклюзивну політику ринку праці для людей, які зазнали багатьох форм дискримінації, посилення інтеграції жінок у ринок праці, зміцнення безпеки та гігієни праці у будівництві й сільському господарстві, реформу системи навчання з пріоритетною увагою до професійно-технічної освіти й підготовки з метою підтримання зростання таких галузей, як інформаційні технології та енергетика⁴.

В червні 2026 року підписано нову Програму гідної праці для України (DWCP) на 2026–2029 роки, яка визначає своїми основними пріоритетами зміцнення управління ринком праці та інклюзивного соціального діалогу, посилення трудового та соціального захисту для всіх, а також сприяння створенню гідних робочих місць, розвитку навичок і продуктивних підприємств. В контексті реалізації нової Програми гідної праці та переходу країни до Індустрії 5.0 потребують визначення принципів гідної праці на термін дії Програми та довгострокову перспективу повного відновлення та розвитку України.

Конституція України (статті 43–46) та Кодекс законів про працю (КЗпП) закладають фундаментальні принципи гідної праці, такі як право на працю, заборона примусової праці, право на відпочинок та соціальний захист. Закон України «Про оплату праці» регулює принципи справедливої та своєчасної оплати праці, визначає державні гарантії в оплаті праці; Закон України «Про охорону праці» закріплює принципи безпечних і здорових умов праці; Закон України «Про зайнятість населення» визначає державну політику у сфері зайнятості, сприяння працевлаштуванню та захисту від безробіття; Закон України «Про колективні договори і угоди» регламентує соціальний діалог між працівниками, роботодавцями та державою. Конвенції Міжнародної організації праці (МОП) та Цілі сталого розвитку ООН — ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» визначають міжнародні орієнтири щодо продуктивної зайнятості, гідної праці та економічного розвитку. Конституція України та, зокрема, Національна економічна стратегія України до 2030 року декларують орієнтацію країни на європейську та євроатлантичну інтеграцію.

¹ Responding to globalization: The Decent Work Agenda. ILO. URL: <https://www.ilo.org/resource/article/responding-globalization-decent-work-agenda>

² Гідна праця та Порядок денний сталого розвитку на період до 2030 року. Міжнародна організація праці. URL: <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/decent-work-and-2030-agenda-sustainable-development#measuring>

³ Програма гідної праці 2020–2024. Україна. Міжнародна організація праці. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-02/wcms_768827.pdf

⁴ Перехідна стратегія співпраці МОП для України. Міжнародна організація праці. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/UKR_ILO%20Transitional%20Cooperation%20Strategy%20for%20Ukraine%202024-2025%20final%20%281%29.pdf

Acquis ЄС у сфері соціальної політики базується на Європейській соціальній хартії (переглянута)¹ та Європейському стовпі соціальних прав². Право на працю окрім зазначених документів закріплено у Конвенції ООН з прав людини і Хартії основних прав Європейського Союзу та інших правових документах. Європейський Парламент є одним із головних ініціаторів реформування трудового права в ЄС. Він регулярно ухвалює документи, що прямо вказують на те, як цифровізація, штучний інтелект та автоматизація змінюють саму суть трудових відносин і створюють ризики для соціальної захищеності працівників, зокрема, Резолюція Європарламенту від 20 жовтня 2020 р. щодо рамок для етичних аспектів штучного інтелекту, роботи та пов'язаних з ними технологій (2020/2012(INL)), від

16 вересня 2021 року «Про справедливі умови праці, права та соціальний захист для працівників платформ — нові форми зайнятості, пов'язані з цифровим розвитком» (2019/2186(INI)), від 21 січня 2021 року з рекомендаціями Комісії щодо права працівників не бути на зв'язку поза робочим часом (2019/2181(INL)).

Перехід від технологічно-орієнтованої Індустрії 4.0 до ціннісно-орієнтованої Індустрії 5.0 зумовлює кардинальне переосмислення принципів гідної праці. Ключовими принципами нової промислової парадигми є людиноцентричність, сталість (sustainability) та резильєнтність (resilience) виробничих систем. Ці три принципи мають стати основними детермінантами оновленої концепції гідної праці.

Таблиця. Чинні та нові принципи гідної праці

Чинні принципи	Нові вимоги в умовах цифровізації й розбудови Індустрії 5.0	Змістова трансформація
Право на працю та заборона дискримінації (Конституція України, ст. 43; Директиви ЄС)	Принцип людиноцентричності та когнітивного суверенітету	Від формальної рівності до захисту автономії працівника в системах ІІІ. Вимагається дотримання «людини в контурі» при прийнятті кадрових рішень алгоритмами
Право на безпечні умови праці (Закон України «Про охорону праці», ст. 153 КЗпП)	Принцип резильєнтності та гігієни когнітивної праці	Розширення поняття безпеки: включає захист від кіберзагроз, інформаційного перевантаження, цифрового стресу та психоемоційного вигорання в умовах «гібридної» роботи
Принцип соціального діалогу (Закон України «Про соціальний діалог»)	Принцип проактивної співтворчості та технологічної прозорості	Соціальний діалог перетворюється на обговорення алгоритмів: працівники залучаються до проектування та впровадження технологій на ранніх стадіях. Передбачається надання представникам працівників детальної інформації про роботу алгоритмів, що використовуються для найму, оцінки продуктивності, розподілу завдань, визначення заробітної плати чи дисциплінарних рішень
Право на справедливий винагорода (Конвенції МОП № 100, 131; ЗУ «Про оплату праці»)	Принцип подолання «працюючої бідності»	Передбачає податкові стимули для виведення зарплат з тіні та стимулювання продуктивної формальної зайнятості
Гнучкість ринку праці (ст. 21 ¹ КЗпП «Трудовий договір з нефіксованим робочим часом», ст. 49 ⁵ «Особливості застосування спрощеного режиму регулювання трудових відносин», ст. 60 «Гнучкий режим робочого часу», ст. 60 ⁻² «Дистанційна робота»)	Принцип безпечної гнучкості та цифрової інклюзії	Трансформація гнучкості з вимушеного заходу на постійну інституційну характеристику з повним соціальним пакетом та цифровими правами. Формування «інклюзивного ринку праці» без бар'єрів для усіх груп населення
Право на професійне навчання (ст. 8 ЗУ «Про зайнятість населення»)	Принцип безперервного розвитку та передбачення навичок	Орієнтація на системи передбачення навичок для роботи з «гібридними» професіями. Розвиток людського капіталу визнається як основа конкурентоспроможності підприємств

Джерело: складено авторами

Принцип людиноцентричності. Якщо в індустріальну епоху людина була фактором виробництва, то в Індустрії 5.0 людина повертається в центр виробничої системи. У звіті МОП «A moment of choice: Harnessing artificial intelligence for decent work»³ цей принцип конкретизується: він вимагає захисту не лише робочих місць, але й людського інтелекту та автономії в умовах, коли алгоритмічне управління може обмежувати свободу прийняття рішень. Це принципово новий рівень — захист когнітивного

суверенітету працівника. В цьому документі зазначається, що спосіб розробки та використання систем штучного інтелекту може впливати на те, як працівники та менеджери думають, навчаються, виносять судження та приймають рішення. Надмірна або необізнана залежність від автоматизованих систем може підірвати критично важливі людські здібності, включаючи міркування, креативність і емпатію. Нові технології мають розширювати можливості людини, а не замінювати їх. Постійний моніторинг

¹ Європейська соціальна хартія (переглянута). Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text

² Європейський стовп соціальних прав. European Commission. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-pillar-social-rights-building-fairer-and-more-inclusive-european-union_en

³ A moment of choice: Harnessing artificial intelligence for decent work. Report of the Director-General First item on the agenda. International Labour Organization. 2026. URL: <https://www.ilo.org/sites/default/files/2026-05/ILC114-I%28B%29-EN.pdf>

може стерти межу між законним управлінським наглядом і нав'язливим контролем, потенційно підриваючи автономію та гідність працівників.

Принцип стійкості через гідну працю. В умовах війни стійкість соціально-трудової сфери стає не просто бажаною, а критично необхідною. Принцип стійкості в контексті гідної праці передбачає створення таких умов, за яких працівник і підприємство можуть швидко адаптуватися до зовнішніх шоків (війна, економічні кризи, технологічні зміни), зберігаючи соціальну згуртованість та продуктивність. На відміну від статичних гарантій, цей принцип вимагає динамічних систем перекваліфікації, безперервного навчання та психологічної підтримки, що значно розширює рамки традиційної охорони праці.

Принцип цифрової справедливості та етичного ШІ. Чинне національне законодавство не регулює такі аспекти, як використання ШІ в управлінні персоналом, моніторинг працівників за допомогою «розумних» пристроїв або захист даних у трудових відносинах. Звіт МОП⁷ вводить новий принцип: прозорість та підзвітність алгоритмів. Це означає, що будь-яке кадрове рішення (прийняття на роботу, розподіл завдань, оцінка ефективності, оплата), прийняте за участю ШІ, має бути пояснене та може бути оскаржене, що вимагає «людини в контурі» (human-in-the-loop)¹. Цей принцип безпосередньо впливає з ідеї людиноцентризму та ставить питання про перегляд правових основ трудових відносин у цифрову епоху.

Принцип соціально-економічної інтеграції через гнучкість. Стратегія зайнятості населення України на період до 2030 року фіксує перехід до принципово нової політики, орієнтованої на «гнучкість, що інтегрує». На відміну від традиційного підходу, де гнучкість часто ототожнювалась з нестабільністю та прекаріатом, нова стратегія, узгоджена з євроінтеграційними вимогами, передбачає створення умов для легальної та соціально захищеної нестандартної зайнятості.

Проведений аналіз виявляє суттєвий розрив між чинними нормативними принципами гідної праці та вимогами екосистеми Індустрії 5.0. Основні прогалини включають:

1. Відсутність правового захисту від «алгоритмічного управління». Чинне законодавство не регулює використання ШІ в оцінці персоналу, визначенні робочого навантаження або системах відеоспостереження на робочому місці. Це створює загрозу для права на приватність та гідність.

2. Недостатність існуючих концепцій для опису трудової діяльності. Звіт МОП (2026)² наголошує на розмиванні меж між професіями та появі нових гібридних форм діяльності. Чинна нормативна база не

готова до ліцензування або атестації «непрофесій», що є серйозним викликом.

3. Необхідність зміни парадигми соціального діалогу. Традиційний соціальний діалог, орієнтований на формальний захист базових прав, має трансформуватися в інклюзивне, цифрове та євроінтеграційне партнерство, спрямоване на воєнне відновлення та модернізацію ринку праці. Він стає інструментом економічної стійкості та інвестицій в людський капітал.

Отже, для забезпечення реалізації принципів гідної праці в умовах сучасності, повоєнного відновлення, орієнтацією на Індустрію 5.0 необхідно не тільки доопрацювати чинне законодавство, а розробити комплексну нову правову рамку, яка б поєднувала захист традиційних прав з управлінням технологічними, економічними, трудовими, соціальними, цифровими ризиками та забезпечувала б пріоритет людини над алгоритмом у всіх сферах економіки та виробництва.

У контексті структурної перебудови індустріального сектору та відходу від сировинної моделі фундаментальними маркерами гідної праці є справедливий рівень заробітної плати, безпечне робоче середовище, соціальний захист та своєчасність розрахунків з персоналом. Поточні умови воєнного стану та дефіциту кадрів накладають специфічні обмеження на забезпечення цих стандартів.

Економічний вимір гідної праці передбачає отримання винагороди, що забезпечує не лише фізіологічне виживання, а й відтворення людського капіталу. За даними Державної служби статистики України, середня заробітна плата штатних працівників станом на квітень 2026 р. у країні зафіксована на рівні 30 515 грн³ (зростання становить 21,3 % порівняно з аналогічним періодом в 2025 році), зокрема в промисловості 33 341 грн (що на 18,9% вище порівняно з аналогічним періодом в 2025 р.). Отже, середня заробітна плата в промисловості є вищою за середню заробітну плату в країні на 9,3 %. Промисловий сектор є одним із найбільших працедавців країни, де, згідно із відомостями Держстату в 2025 році задіяно було 1 216,8 тис. осіб (або 22,6 % від загальної середньооблікової кількості штатних працівників країни), відповідно вплив оплати праці в промисловості на середні показники є вагомим.

Незважаючи на номінальне зростання доходів, реалізація принципу гідної оплати праці стримується такими негативними чинниками, як:

- заборгованість із виплати заробітної плати. Наявність невикладених коштів безпосередньо порушує базові права працівників. За даними Держстату сукупна заборгованість із виплати заробітної плати в Україні станом на травень 2026 р. сягну-

¹ Directive (EU) 2024/2831 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2024 on improving working conditions in platform work. *European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/2831/oj/eng>

² Employment and Social Trends 2026. *International Labour Organization*. URL: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/employment-and-social-trends-2026>

³ Банк даних. *Держстат*. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_ENTERPRISE_LABOR_STATISTICS%28~%29

ла 3,659 млрд гривень, зокрема в промисловості 1,904 млрд грн (52 % загальної заборгованості заробітної плати в Україні). З лютого 2026 р. ситуація тільки погіршується, щомісяця сума заборгованості з оплати праці зростає. Значна частка цієї суми припадає на промислові підприємства, що перебувають у зоні безпекових ризиків або зазнали руйнувань інфраструктури;

- купівельна спроможність та інфляційний тиск. Аналітичні дані Національного банку України вказують на те, що жорсткі умови ринку праці змушують підприємства підвищувати заробітну плату через посилення дефіциту кадрів та зростання інфляції. Впродовж 2026 року 65,8% підприємств¹ планують підвищити заробітну плату персоналу, зокрема 50% підприємств в добувній, 68,5% в переробній промисловості. Водночас на реальні доходи впливають макроекономічна нестабільність, що знижує фактичну купівельну спроможність отриманих коштів. Промислова інфляція перевищила 40%, тоді як споживча сягнула 8,6% у 1 кварталі 2026 р.² при скороченні реального ВВП України на 0,5%. Це обумовлено значним зростанням цін у галузі постачання електроенергії, газу та пари (до 81,7%).

Згідно з концепцією Індустрії 5.0, безпека робочого середовища має пріоритет над технологічною ефективністю. За 2022–2024 роки в роботі дослідників [9] «проаналізовано 2157 випадків травмування працівників, які виконували свої трудові обов'язки в умовах бойових дій або під час ліквідації їх наслідків, з яких 592 (27,4%) випадки були смертельними. Сильні кореляції між кількістю травм, смертей та рівнем нещасних випадків підтверджують наявність прямого впливу бойових умов на безпеку працівників під час виконання ними своїх трудових обов'язків». Зокрема, опитування, проведене Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій впродовж грудня 2025 р. засвідчує високий рівень ризиків через ведення бойових дій та ракетні загрози для промислових об'єктів³. На другому місці серед основних перешкод для ведення бізнесу після «дефіциту кадрів» знаходиться «небезпечне робоче середовище» за відповідями представників 485 промислових підприємств. «На тлі триваючих російських ракетних атак та атак безпілотників цей фактор зазнав найбільшого зростання — на 8 процентних пунктів до 57%. Це один із найвищих рівнів, зафіксованих з

жовтня 2024 року (62%) та липня 2025 року (57%)». Персонал промислових підприємств, особливо великих, відчуває себе мішенями¹².

За результатами роботи Держпраці у 2025 році найвищий рівень виробничого травматизму зафіксовано було у галузях із підвищеним рівнем небезпеки, зокрема в агропромисловому комплексі. Наступними галузями за рівнем смертельного травматизму є будівництво, машинобудування та енергетика. Останні дані, оприлюднені Держстатом датуються 2023 роком і свідчать про те, що близько третини штатних працівників (32,1%)⁴ в промисловості зайняті на роботах зі шкідливими умовами праці. В абсолютному вимірі їх чисельність щороку скорочувалася з 601,2 у 2019 р. до 409,6 тис. ос. у 2023 р., в цілому в країні спостерігалася аналогічна ситуація, для порівняння, скорочення відбувалося з 834,4 тис (2019 р.) до 622,7 тис. (2023 р). Це свідчить про те, що близько 72% у 2019 р. і 66% у 2023 р. працюючих у шкідливих умовах, зосереджені в промисловості. Тенденція скорочення в абсолютному вимірі чисельності, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, не свідчить про значне покращення умов праці та інтенсивну автоматизацію робіт на небезпечних ділянках виробництва, така ситуація обумовлена переважно скороченням штатних працівників в промисловості. За даними Державної служби статистики України в 2019 р. середньооблікова кількість штатних працівників задіяних в промисловості становила 1 867 тис. осіб, в 2021 році 1765 тис. осіб, на 1 січня 2024 р. 1233,6 тис., з подальшим скороченням до вересня 2024 року, коли середньооблікова кількість штатних працівників досягла найнижчого показника за останні 6 років — 1201,1 тис. ос. Ситуація станом на квітень 2026 року демонструє вкрай повільне зростання цього показника до 1291,2 тис. ос., обумовлене поліпшенням оцінок підприємств щодо їх обсягів виробництва товарів і послуг в Україні в наступні 12 місяців⁵.

Трансформація промисловості з акцентом на переробну промисловість супроводжується посиленням процесів автоматизації, цифровізації, зростанням частки штучного інтелекту в прийнятті і реалізації управлінських рішень. Однак тимчасове послаблення інспекційного нагляду за умовами праці з початку дії воєнного стану⁶ та використання зношених основних засобів на багатьох підприємствах стримують зниження рівня виробничого травматизму. Це створює бар'єри для реалізації стандартів

¹ Ділові очікування підприємств України. 1 квартал 2026 року. Вип. 1 (81). *НБУ*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2026-Q1.pdf?v=18

² Кадровий дефіцит уже перевищив безпекові ризики для бізнесу: в УСПП закликали до аудиту економічної політики держави. *Об'єднання організацій роботодавців України*. URL: <https://ooru.org.ua/media/news/kadrovyyi-defitsyt-uzhe-regevuyshchuy-bezpekovi-ryzyky-dlia-biznesu-v-uspp-zaklykaly-do-audytu-ekonomichnoi-polityky-derzhavy>

³ Дефіцит робочої сили та ризики безпеки були головними перешкодами для бізнесу у грудні — опитування IER. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій*. URL: <http://www.ier.com.ua/en/institute/news?pid=7850>

⁴ Умови праці на підприємствах. *Держстат*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

⁵ Ділові очікування підприємств України. 1 квартал 2026 року. *НБУ*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2026-Q1.pdf?v=18

⁶ Про припинення заходів державного нагляду (контролю) в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 березня 2022 р. № 303. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/303-2022-%D0%BF#Text>

гігієни праці, що зафіксовано у критичних зауваженнях Звіту Єврокомісії¹ щодо наближення України до *acquis* ЄС.

Важливою вимогою концепції гідної праці є ефективний соціальний діалог та участь працівників в управлінні. Станом на 2025 рік колективними договорами охоплено було 3709,5 тис. працівників, з них 24,6% або 911 тис., які працюють в промисловості — це близько 75% загальної чисельності задіяних в промисловості. Серйозного впливу зазнали соціальні партнери соціального діалогу. Кількість членів і обсяги фінансування скоротилися з 2022 року як у профспілок, так і в організацій роботодавців, що негативно вплинуло на їх спроможність реагувати на складні проблеми та стабільність їхньої діяльності².

Закон “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” № 2136-IX (15.03.2022) обмежив трудові права (ввів переведення без згоди у межах підприємства, спрощення процедур звільнення та зміни істотних умов праці, можливість призупинення дії трудового договору тощо) та знизив трудові гарантії і соціальну захищеність працівників. Зміни в трудовому законодавстві безпосередньо вплинули на зміст і виконання колективних договорів у промисловості та появу і вирішення колективних трудових спорів і конфліктів. Згідно з даними ФПУ та НСПП на виробничому рівні виникає найбільша кількість колективних трудових спорів та конфліктів (КТС(К)). Упродовж 2025 року Національна служба посередництва і примирення (НСПП) сприяла вирішенню 74 колективних трудових спорів (конфліктів) (3 — на національному, 3 — на галузевому, 68 — на виробничому рівнях), з яких 36 приходиться на добувну промисловість і розроблення кар’єрів. У зазначених спорах найманими працівниками було висунуто 190 вимог, з яких: 60 (31%) — щодо невиконання вимог законодавства про працю; 70 (37%) — щодо виконання колективного договору, угоди або окремих їх положень; 49 (26%) — щодо встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту; 11 (6%) — щодо укладення або зміни колективного договору, угоди³. За сприяння НСПП, попереджено виникнення КТС(К) на 271 підприємстві. Слід відзначити, що досі чинною є Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудо-

вих відносин в Україні на 2019–2021 роки, яка застаріла і не відповідає новим викликам країни, і пріоритетам, визначеним в новій Програмі гідної праці для України на 2026–2029 рр.: зміцнення управління ринком праці та інклюзивного соціального діалогу, посилення трудового та соціального захисту для всіх, а також сприяння створенню гідних робочих місць, розвитку навичок і продуктивних підприємств⁴.

Статистичні дані Державної служби зайнятості демонструють значний структурний дисбаланс⁵. У березні 2026 р. загальна чисельність штатних працівників в економіці скоротилася на 42 тис. осіб відносно аналогічного періоду минулого року, досягнувши 5,4 млн осіб. Шукали роботу 141 тис. шукачів роботи (станом на 1 травня 2026 р.), а кількість вакансій становила 230 тис. пропозицій роботи і навантаження на одне робоче місце становило близько 0,6. Найбільше вакансій було за такими професіями, як водій, інженер, бухгалтер, слюсар, електромонтер, вантажник⁶. Стабілізація енергосистеми країни сприяла поживленню економічної активності підприємств у квітні 2026 року у добувній промисловості, машинобудуванні, металургії, що вплинуло на зростання попиту на фахівців в цих галузях. 15,7% підприємств переробної промисловості та 25,6% добувної промисловості і розроблення кар’єрів планує впровадити 12 місяців збільшувати кількість працівників⁷.

В країні зростає структурне безробіття, посилене воєнними діями, міграцією, мобілізацією чоловіків на військову службу. Зберігається стабільно високий попит на будівельників, електрогазозварників, слюсарей, електромонтерів, водіїв та інших фахівців «чоловічих» професій. За наявності незаповнених вакансій та дефіциту кадрів, залишається стабільною кількість безробітних, зареєстрованих в службі зайнятості, на рівні близько 96 тис. ос. (на кінець звітного періоду) впродовж 2023–2026 років. Наявність постійного розриву між попитом і пропозицією пов’язана з високим рівнем невідповідності компетенцій шукачів роботи наявним потребам роботодавців. Прогноз рівня безробіття (МОП, у середньому за період) на 2026 рік згідно з макроекономічним прогнозом від НБУ становить 10,2%⁸, що на 1,1% менше показника 2025 року і є результатом загальної тенденції зростання попиту на робочу силу та запровадження програм перекваліфікації за підтримки держави.

¹ Ukraine 2025 Report : Commission staff working document. *European Commission*. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/EU-enlargement-.pdf>

² Перехідна стратегія співпраці МОП для України. 2024-2025. *International Labour Organization*. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/UKR_ILO%20Transitional%20Cooperation%20Strategy%20for%20Ukraine%202024-2025%20final%20%281%29.pdf

³ Інформація про стан соціально-трудова відносин, колективні трудові спори (конфлікти) в Україні у 2025 році. *Федерація професійних спілок України*. URL: <https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-dialog-ta-kolektivno-dogovirne-regulyuvannya/28661-informatsiia-pro-stan-sotsialno-trudovykh-vidnosyn-kolektyvni-trudovi-spory-konflikty-v-ukraini-u-2025-rotsi-2.html>

⁴ МОП запускає нову Програму гідної праці для України. *Міжнародна організація праці*. URL: <https://surl.li/mxxsel>

⁵ Основні тренди ринку праці у 2026 році. *Державна служба зайнятості*. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/stattrend>

⁶ Там само.

⁷ Ділові очікування підприємств України. 1 квартал 2026 року. *НБУ*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2026-Q1.pdf?v=18

⁸ Інфляційний звіт. Січень 2026 р. *НБУ*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2026-Q1.pdf?v=18

В умовах воєнного стану зросла тіньова зайнятість в країні у відносному вимірі, яка в 2021 р. становила 16,2%¹ (3,018 млн ос.) за даними Держстату, а в 2025 році – 23,4% (або 2,6 млн ос.) відповідно до оцінок Держпраці², проте промисловість не належить до галузей з найвищим відсотком використання праці без оформлення трудових відносин. Негативні явища зростання тіньової зайнятості характеризують зростання соціальної незахищеності працівників, серед яких 54% чоловіків і 46% жінок. Виходячи з чисельності економічно активного населення 11,7 млн ос. [10] в 2025 р., то кожен п'ятий в країні працює без оформлення трудових відносин.

Реалізація принципів гідної праці у вітчизняному промисловому комплексі перебуває під впливом системних безпекових та фінансових викликів. Подолання заборгованості із заробітної плати, яка становить 3,7 млрд грн, ліквідація тіньових форм зайнятості та адаптація внутрішніх регламентів підприємств до вимог безпеки праці є необхідними умовами для стабілізації кадрового потенціалу промисловості та забезпечення відповідності європейським соціальним стандартам.

Висновки. Перехід від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0 зумовлює зміну акцентів: від технологічної ефективності до людиноцентричності, стійкості та резильєнтності виробничих систем. Це вимагає не механічного доповнення існуючих чотирьох стовпів гідної праці (зайнятість, права, соціальний захист, соціальний діалог), а їх якісного переосмислення в контексті цифрової трансформації та воєнних викликів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Азьмук Н. А. Кадровий потенціал промисловості України: виклики та напрями посилення резильєнтності. *Проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 20–27. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-20-27>
2. Азьмук Н. А. Екосистема економічного відновлення України: координація державних політик у парадигмі Індустрії 5.0. *Економічний вісник Донбасу*. 2026. № 1 (83). С. 246–257. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1\(83\)-246-257](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-246-257)
3. Колот А. М. «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку : препринт. Київ : КНЕУ, 2025. 84 с. <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4>
4. Новікова О. Ф., Панькова О. В., Касперович О. Ю. Концептуальне бачення резильєнтної системи кадрового забезпечення вітчизняної промисловості та напрямів її становлення при переході до Індустрій 4.0 та 5.0. *Економічний вісник Донбасу*. 2026. № 2 (84). С. 150–161. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-2\(84\)-150-161](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-2(84)-150-161)
5. Новікова О. Ф., Цимбал О. І., Остафійчук Я. В. Становлення резильєнтності соціально-трудової сфери в контексті повоєнної розбудови економіки України. *Економіка України*. 2024. Т. 67, № 7 (752). С. 94–112. <https://doi.org/10.15407/ekonouykr.2024.07.094>
6. Антонюк В. П. Людські чинники економічного зростання: проблеми і завдання для України в умовах війни. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 3 (81). С. 127–142. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-127-142](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-127-142)
7. Антонюк В. П., Залознова Ю. С. Людський капітал регіонів України: проблеми відтворення в умовах гібридної та повномасштабної війни як загроза для повоєнного відновлення країни : монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2023. 175 с. <https://doi.org/10.37405/978-617-14-0132-7>
8. Новікова О., Остафійчук Я., Панькова О. Стан, проблеми та можливості забезпечення української промисловості робочою силою в умовах довготривалої війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-210>
9. Нагорна А. М., Кальниш В. В., Петченко І. В., Радіонов М. О., Компанієць О. А. Виробничий травматизм серед працюючих в Україні при виконанні робіт в умовах бойових дій та шляхи його профілактики. *Український журнал військової медицини*. 2024. № 5 (4). С. 108–117. [https://doi.org/10.46847/ujmm.2024.4\(5\)-108](https://doi.org/10.46847/ujmm.2024.4(5)-108)
10. Яценко Л. Економічна активність населення в Україні: сучасні реалії, проблеми та перспективи : наукова доповідь. *НІСД*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/ekonomichna-aktyvnist-naselennya-v-ukrayini-suchasni-realiyi> (дата звернення: 11.08.2026).

Надійшла до редакції 18.08.2026

Прийнята до друку 15.09.2026

Опублікована 29.09.2026

¹ Банк даних. Обстеження робочої сили. *Держстат*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=d8129b296eb212fae4b431d75589a912>

² Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026–2028 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 січня 2026 р. № 92-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2026-%D1%80#Text&nbps>

REFERENCES

1. Azmuk, N. A. (2024). Personnel potential of Ukraine's industry: challenges and directions for strengthening resilience. *Problemy Ekonomiky*, 1, 20–27. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-20-27> [in Ukrainian].
2. Azmuk, N. A. (2026). Ecosystem of economic recovery of Ukraine: coordination of state policies in the paradigm of Industry 5.0. *Ekonomichnyi Visnyk Donbasu*, 1(83), 246–257. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1\(83\)-246-257](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-246-257) [in Ukrainian].
3. Kolot, A. M. (2025). «Work 5.0»: theoretical and applied concept of forming a new platform for social and labor development [Preprint]. KNEU. <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4> [in Ukrainian].
4. Novikova, O. F., Pankova, O. V., & Kasperovych, O. Yu. (2026). Conceptual vision of a resilient personnel management system for domestic industry and directions for its development in the context of the transition to Industry 4.0 and 5.0. *Ekonomichnyi Visnyk Donbasu*, 2(84), 150–161. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-2\(84\)-150-161](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-2(84)-150-161) [in Ukrainian].
5. Novikova, O. F., Tsymbal, O. I., & Ostafiichuk, Ya. V. (2024). Formation of resilience of the social and labor sphere in the context of post-war recovery of Ukraine's economy. *Ekonomika Ukrainy*, 67(7(752)), 94–112. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.07.094> [in Ukrainian].
6. Antoniuk, V. P. (2025). Human factors of economic growth: problems and tasks for Ukraine in war conditions. *Ekonomichnyi Visnyk Donbasu*, 3(81), 127–142. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-127-142](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-127-142) [in Ukrainian].
7. Antoniuk, V. P., & Zaloznova, Yu. S. (2023). Human capital of Ukraine's regions: problems of reproduction in conditions of hybrid and full-scale war as a threat to post-war recovery [Monograph]. NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. <https://doi.org/10.37405/978-617-14-0132-7> [in Ukrainian].
8. Novikova, O., Ostafiichuk, Ya., & Pankova, O. (2024). State, problems and opportunities for providing the Ukrainian industry with labor force in the conditions of a long-term war. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-210> [in Ukrainian].
9. Nahorna, A. M., Kalnysh, V. V., Petchenko, I. V., Radionov, M. O., & Kompaniets, O. A. (2024). Occupational injuries among workers in Ukraine during work in combat conditions and ways of their prevention. *Ukrainian Journal of Military Medicine*, 5(4), 108–117. [https://doi.org/10.46847/ujmm.2024.4\(5\)-108](https://doi.org/10.46847/ujmm.2024.4(5)-108) [in Ukrainian].
10. Yatsenko, L. (2025). Economic activity of the population in Ukraine: current realities, problems and prospects [Scientific report]. National Institute for Strategic Studies. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/ekonomichna-aktyvnist-nase-lennya-v-ukrayini-suchasni-realiyi> [in Ukrainian].

Received: 18.08.2026

Accepted: 15.09.2026

Published: 29.09.2026

Хандій О. О., Дімчогло А. І. Гідна праця як фактор конкурентоспроможності промисловості: людиноцентричне управління в парадигмі Індустрії 5.0

У статті досліджено концептуальні засади реалізації принципів гідної праці як чинника конкурентоспроможності промисловості в умовах переходу до Індустрії 5.0. Визначено змістовну трансформацію традиційних принципів гідної праці під впливом цифровізації, автоматизації та впровадження штучного інтелекту. Проаналізовано стан оплати праці, виробничого травматизму, соціального діалогу та зайнятості у вітчизняній промисловості. Обґрунтовано необхідність формування нової правової рамки, яка поєднує захист традиційних трудових прав з управлінням технологічними та цифровими ризиками, забезпечуючи пріоритет людини над алгоритмом.

Ключові слова: гідна праця, Індустрія 5.0, людиноцентричне управління, конкурентоспроможність промисловості, соціальний діалог, резильєнтність, штучний інтелект.

Khandii O., Dimchoghlo A. Decent work as a factor of industrial competitiveness: human-centric management in the Industry 5.0 paradigm

The article explores the conceptual foundations for implementing the principles of decent work as a driver of industrial competitiveness amid the transition to the Industry 5.0 paradigm. The relevance of the study is determined by the simultaneous impact of digitalisation, the spread of innovative technologies, the implementation of artificial intelligence systems, the transition to a green economy, and the prolonged socio-economic challenges associated with the consequences of military aggression, which necessitate the adaptation of human capital management mechanisms to conditions of instability while preserving the resilience of the industrial sector.

The paper substantiates that the competitiveness of industrial enterprises is increasingly determined not by technological potential but by the ability to attract, retain, and develop skilled personnel on the principles of decent work. Human-centric management, which is becoming a key principle of Industry 5.0, involves returning the individual to the centre of the production system, where their needs, safety, and development are not a social supplement but a strategic priority directly impacting productivity and innovation activity.

A comprehensive analysis of the current state of implementation of decent work principles in Ukrainian industry is conducted, covering four main pillars: employment, rights at work, social protection, and social dialogue. It is shown that the transition from Industry 4.0 to Industry 5.0 requires a qualitative rethinking of the traditional four pillars of decent work in the context of digital transformation and wartime challenges.

It is revealed that national legislation does not regulate the use of AI in personnel evaluation, workload determination, or the implementation of video surveillance systems, creating threats to the right to privacy and dignity. Traditional social dialogue, focused on formal protection of basic rights, must transform into inclusive, digital, and European integration-oriented partnerships aimed at post-war recovery and labour market modernisation.

The conclusions substantiate the need to develop a comprehensive new legal framework that combines the protection of traditional rights with the management of technological, economic, labour, social, and digital risks, ensuring the priority of humans over algorithms in all spheres of the economy and production.

Keywords: decent work, Industry 5.0, human-centric management, industrial competitiveness, social dialogue, resilience, artificial intelligence.