

УДК 349.2

<https://doi.org/10.34142/23121661.2025.41.27>[orcid.org/0009-0009-8547-8882](https://orcid.org/0009-0009-8547-8882)

© Старцев Ю.К., 2025

Ю.К. Старцев

**СТАБІЛЬНІСТЬ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН  
У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ  
ТРАНСФОРМАЦІЙ: ДИНАМІЧНИЙ ПІДХІД**

Yu. Startsev

**STABILITY OF LABOR RELATIONS  
IN THE CONTEXT OF MODERN  
TRANSFORMATIONS: A DYNAMIC  
APPROACH**

**Анотація.** Мета статті полягає у характеристиці ключових аспектів стабільності трудових відносин, їх впливу на продуктивність праці, зниження плинності працівників, формування морально-психологічного клімату в колективі та здатності задовольнити інтереси працівників і роботодавців; виокремленні практичних підходів до забезпечення стабільності трудових відносин через механізми кар'єрного росту, ротації працівників, професійного навчання та адаптації трудового законодавства до сучасних викликів.

У статті досліджено актуальну проблему стабільності трудових відносин в умовах сучасного ринку праці, який зазнав значного впливу цифровізації, глобалізації та трансформації форм зайнятості. Автором звернено увагу на необхідності переходу до концепції динамічної стабільності трудових відносин, що передбачає адаптацію до змін у соціально-економічних і технологічних умовах при збереженні взаємних інтересів і працівників, і роботодавців.

У результаті дослідження зроблено висновок, що забезпечення стабільності трудових відносин потребує комплексного підходу, який поєднує правові, соціальні та економічні інструменти. Також висновки підкреслюють, що стабільність трудових відносин потребує застосування інструментів, здатних забезпечити розвиток працівників, зменшити плинність працівників і сформулювати довгострокову соціальну стабільність.

**Ключові слова:** динамічна стабільність, працівник, роботодавець, соціальний діалог, стабільність трудових відносин, трудові відносини, право на працю, трудовий договір, трудове законодавство, цифровізація, трудове право, держава.

**Abstract.** The purpose of the article is to characterize the key aspects of the stability of labor relations, its impact on labor productivity, the reduction of employee turnover, the formation of a moral and psychological climate in the team and the ability to satisfy the interests of employees and employers; highlighting practical approaches to ensuring the stability of labor

---

relations through the mechanisms of career growth, employee rotation, professional training and adaptation of labor legislation to modern challenges.

The article explores the pressing issue of labor relations stability in the modern labor market, which has been significantly influenced by digitalization, globalization, and the transformation of employment forms. The author highlights the need to transition to the concept of dynamic stability in labor relations, which implies adaptation to changes in socio-economic and technological conditions while maintaining the mutual interests of both employees and employers.

The primary challenges facing the labor relations system today are discussed, including limited opportunities for career growth and professional development, as well as high employee turnover. The article proposes key elements for ensuring dynamic stability in labor relations, namely career growth, employee rotation, and professional training. It is substantiated that these tools contribute to increased employee motivation, reduced turnover, and improved labor productivity.

The impact of digitalization on the stability of labor relations is analyzed, emphasizing the need for employees to adapt to new challenges and qualification requirements. Special attention is paid to the role of social dialogue as a vital mechanism for fostering partnerships between employers, employees, and the state, essential for addressing issues related to non-standard forms of employment.

The scientific novelty of the study lies in its comprehensive approach to the issue of labor relations stability, encompassing legal, socio-economic, and organizational aspects. The article also reviews the perspectives of leading Ukrainian researchers who have examined both theoretical and practical aspects of this issue.

The study concludes that ensuring the stability of labor relations requires a holistic approach that combines legal, social, and economic tools. The conclusions also emphasize the necessity of implementing measures to foster employee development, reduce turnover, and establish long-term social stability.

**Keywords:** dynamic stability, employee, employer, social dialogue, stability of labor relations, labor relations, right to work, labor contract, labor legislation, digitalization, labor law, state.

*Постановка проблеми.* Проблема стабільності трудових відносин є надзвичайно актуальною в умовах сучасного ринку праці, який характеризується швидкими змінами, спричиненими технологічним прогресом, глобалізацією та трансформацією форм зайнятості.

Сучасні механізми трудових відносин виявляються недостатньо ефективними для задоволення інтересів працівників і роботодавців, що зумовлює необхідність їх удосконалення. Одним із основних викликів є відсутність достатньої адаптації трудового законодавства до умов цифровізації, які змінюють підходи до організації праці.

Також нагальною є проблема плинності працівників, що пов'язана з відсутністю перспектив кар'єрного росту та недостатніми можливостями професійного розвитку. Наукова значущість дослідження полягає в аналізі динамічної стабільності трудових відносин, яка передбачає не лише збереження робочих місць, але й створення умов для розвитку працівників. Розв'язання такої

проблеми потребує комплексного підходу, що поєднує правові, соціально-економічні та організаційні інструменти.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Дослідженням проблем стабільності трудових відносин займалися українські науковці, зокрема, В. Жернаков, К. Мельник, Л. Остапенко, А. Тиха, В. Швець, В. Щербина та інші.

Так, К. Мельник визначив, що: «Стабільність трудових правовідносин не виключає в певних випадках їх зміну... Особливість зміни трудових правовідносин як певної стадії в його динаміці, на відміну від стадій виникнення і припинення, полягає у факультативності її характеру, оскільки далеко не кожен трудові правовідносини проходять у своєму розвитку етап зміни» [1].

В. Швець провів комплексний аналіз соціально-правових аспектів стабільності трудових відносин в Україні, розглянув роль соціальних гарантій, механізмів регулювання та вплив законодавчих змін на стабільність трудових відносин [2].

Л. Остапенко, Б. Гоцман та В. Воронова розглядали чи включають основоположні принципи трудового права забезпечення стабільності трудових відносин. А також приділили увагу дослідженню адаптації трудового законодавства до сучасних викликів, зокрема, цифровізації [3].

В. Щербина приділив увагу гармонізації українського законодавства з міжнародними стандартами у контексті забезпечення стабільності трудових відносин [4].

Зазначені дослідження є вагомим внеском у розвиток теорії та практики забезпечення стабільності трудових відносин в Україні. Вони охоплюють як правові, так і соціально-економічні аспекти, що дає змогу комплексно оцінити цю проблематику. Однак, враховуючи назріле реформування трудового законодавства і прийняття нового концептуального документу замість КЗпП України, представляється важливим проаналізувати зазначені питання у існуючих реаліях.

*Мета статті.* Мета статті полягає у характеристиці ключових аспектів стабільності трудових відносин, її впливу на продуктивність праці, зниження плинності працівників, формування морально-психологічного клімату в колективі та здатності задовольнити інтереси працівників і роботодавців; виокремлення практичних підходів до забезпечення стабільності трудових відносин через механізми кар'єрного росту, ротації працівників, професійного навчання та адаптації трудового законодавства до сучасних викликів.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Стабільність трудових відносин сприяє зростанню продуктивності праці, скороченню плинності працівників, покращенню морально-психологічного клімату в колективі, задоволення інтересів роботодавця, підвищенню лояльності працівників до роботодавця та

створює умови для реалізації довгострокових стратегій розвитку підприємств, установ та організацій і суспільства в цілому.

Із тезою, що стабільність трудових правовідносин це запорука соціальної стабільності у суспільстві та зростання національної економіки погоджується Я. Фатеев [5] у своєму дослідженні який досліджував питання стабільності трудових правовідносин через свободу волі сторін трудового договору.

Проблематика стабільності трудових відносин також висвітлена в ряді наукових праць. Так В. Жернаков у науковій праці «Стабільність трудового договору і стабільність трудового правовідношення: сучасні проблеми теорії і практики» розглядає питання правового регулювання стабільності трудових договорів та правовідносин, аналізує проблеми теорії та практики у цій сфері [6].

У статті В. Жернаков звертає увагу на важливість стабільності трудового договору і трудових відносин як основних категорій трудового права та стверджує, що стабільність трудових зв'язків позитивно впливає на працівників і роботодавців, забезпечуючи тривалі відносини, довіру та мотивацію до продуктивної праці.

Вказані твердження є обґрунтованими, оскільки стабільність трудових відносин сприяє підвищенню продуктивності, зростанню довіри між роботодавцем і працівниками та забезпеченню економічної стабільності. Проте зазначені недоліки у практичній реалізації таких принципів, як гнучкість трудових договорів та їх зв'язок із правовідносинами, вимагають додаткових заходів, щоб досягти реальної стабільності в сучасних умовах.

В. Щербина у своїй статті «Акти Міжнародної організації праці й трудове законодавство України: проблеми взаємодії» аналізує вплив актів Міжнародної організації праці на трудове законодавство України, зокрема, в контексті забезпечення стабільності трудових відносин [4].

У даній статті автор виокремлює основні фактори, що впливають на стабільність трудових відносин та зазначає, що ними є: правова визначеність та справедливність процедур: забезпечення прозорості при зміні чи припиненні трудових відносин.

Із такими твердженнями В. Щербини безумовно можна погодитися, адже регулювання трудових відносин через призму їх нормативно-правового закріплення та відповідно чітких та зрозумілих положень закону, які надають змогу передбачити власні дії і працівникам і роботодавцям допомагають запобігти будь-яким конфліктам, пов'язаним із трудовими відносинами.

Ці наукові дослідження пропонують певний аналіз та підхід до розуміння та осмислення стабільності трудових відносин в Україні.

Разом з тим, стабільність трудових відносин не означає, що такі відносини повинні залишатися незмінними або бути сталою величиною. Навпаки, стабільність передбачає здатність трудових відносин адаптуватися до змін соціально-економічних, технологічних та організаційних умов, зберігаючи при цьому свою основну функцію – забезпечення взаємних інтересів працівника і роботодавця.

Стабільні трудові відносини не виключають динамічних змін, таких як ротація, професійне зростання працівників, адже вони сприяють розвитку як індивідуального потенціалу працівників, так і враховують інтереси роботодавця.

Сучасний підхід до стабільності трудових відносин можна визначити як їх динамічну стабільність, що включає не лише збереження робочих місць, але й можливість розвитку працівника. Динамічна стабільність передбачає створення таких умов, які дозволяють працівникам рухатися кар'єрними сходами, отримувати нові знання, залишаючись в межах однієї організації.

Сутність динамічної стабільності трудових відносин можна виразити через визначення основних елементів такої стабільності, до яких можна віднести: кар'єрне зростання; ротацію та професійне навчання працівників.

Як слушно зазначає Лавошник О.М. у своїй науковій праці: «Право на кар'єрне зростання є важливим елементом трудових відносин, який забезпечує можливість професійного розвитку, підвищення кваліфікації та просування по службі. Воно відіграє значну роль у забезпеченні соціальної мобільності, економічної стабільності та мотивації працівників» [7].

Із такої позиції слідує, що кар'єрне зростання є однією з найважливіших складових динамічної стабільності трудових відносин. Працівники, які мають можливість просуватися кар'єрними сходами, отримують не лише матеріальне задоволення, але й мотивацію до подальшого професійного розвитку. Надання, з боку роботодавця, можливостей для кар'єрного росту працівників – це підхід до управління кар'єрою таких працівників, який передбачає створення умов для їхнього професійного розвитку як у межах однієї посади, так і шляхом переходу на нові посади.

Відповідно до зазначеного, можна зробити висновок, що зазначений елемент надає працівникам можливість розвитку своїх здібностей, отримання нових знань, покращення задоволення від роботи. Для роботодавців, у свою чергу, відкривається можливість утримання більш кваліфікованих працівників, збільшення їхньої мотивації та продуктивності. Цей підхід сприяє одночасному розвитку і роботодавця, і працівників, що безумовно вказує на створення умов, які роблять трудові відносини більш стабільними.

Таким чином, кар'єрне зростання працівників забезпечує їхню довгострокову зацікавленість у роботі. Роботодавці, які сприяють розвитку кар'єри власних працівників, знижують ризик плинності працівників.

Цілком виважено до визначення переваг ротації підійшли В. Куйбіда та І. Шпекторенко які виокремили серед позитивних рис ротації наступні елементи: «У період проведення ротації службовець набуває нових знань, умінь і навичок, які дозволяють взаємозамінність кадрів в межах одного структурного підрозділу, органу влади, органів влади в цілому, що позитивно впливатиме на професіоналізм кадрів та їх професійну мобільність у груповому вимірі; позитивно впливає на формування професійних інтересів, намірів, формуванню та конкретизації цілей професійного проекту публічного службовця, дозволяє самооцінити потенціал суб'єкта діяльності у конкретному професійному середовищі» [8].

За таких підстав, ротація – це один із найефективніших методів забезпечення динамічної стабільності трудових відносин. Ротація дозволяє працівникам набувати нові навички, знайомитися з різними аспектами діяльності роботодавця, а також сприяє запобіганню професійному виснаженню.

Окреслюючи вказаний елемент, необхідно зазначити, що ротація дозволяє працівникам освоювати нові навички, розширювати свої компетенції та краще розуміти різні аспекти роботи; сприяє зниженню монотонності роботи, що зменшує ризик емоційного та фізичного виснаження; покращує командну роботу; сприяє виявленню потенціалу різних працівників; надає можливість роботодавцю оцінити здібності працівників у нових умовах та виявити перспективних кандидатів для підвищення; мотивація працівників.

Таким чином, ротація це важливий інструмент кадрової політики, який сприяє розвитку та стабільності трудових правовідносин.

О. Харун у своїй науковій праці зазначає, що: «В умовах прискорення євроінтеграційних процесів, професійне навчання є необхідною складовою розвитку та вдосконалення трудового потенціалу підприємств. Професійне навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини - підвищення рівня життя, створення можливостей для реалізації своїх здібностей» [9].

Відповідно до чого, можна зробити висновок, що професійне навчання – це процес отримання або вдосконалення знань, компетенцій та навичок, які є необхідними для виконання професійної діяльності або трудової функції.

У зв'язку із чим, професійне навчання має суттєве значення для стабільності трудових відносин, зокрема, сприяє зниженню у працівників рівня три-

можності щодо майбутнього кар'єрного зростання; лояльність до роботодавця з боку працівників; працівники схильні залишатися в одного роботодавця, який забезпечує можливість для професійного розвитку, що безумовно вказує на скорочення плинності працівників; позитивно впливає на продуктивність роботи.

Отже, створення умов для підвищення кваліфікації є не лише інструментом розвитку працівників, але й стратегічним елементом забезпечення стабільності трудових відносин. Це дозволяє підвищити продуктивність, зменшити плинність працівників і сформувати у працівників відчуття важливості їхньої ролі в окремого роботодавця.

Разом із тим, сучасні умови розвитку суспільства формують нові виклики, що суттєво впливають на збереження стабільності трудових відносин. Одним із головних викликів сучасності виступає стрімкий розвиток технологій, тобто цифровізації, який потребує безперервного вдосконалення навичок і адаптації працівників до нових умов.

Зокрема, на сучасному етапі розвитку суспільства, можна виокремити основні елементи, які впливають на стабільність трудових правовідносин, а саме: технологічні зміни: поява нових технологій, таких як цифровізація та штучний інтелект, змінює вимоги до кваліфікації працівників; глобалізація ринку праці: надає можливість роботодавцям залучати працівників з інших країн, що підвищує конкуренцію на робочі місця, а для працівників це означає необхідність постійного вдосконалення знань, навичок та вмій; зміна підходів до зайнятості: передбачає, що розвиток гіг-економіки сприяє поширенню нестандартних форм зайнятості, які часто позбавлені соціальних гарантій, а нові форми праці потребують адаптації трудового законодавства для забезпечення стабільності [3].

За таких підстав, для покращення стабільності трудових відносин в Україні в умовах сучасних викликів необхідно:

- регулярне оновлення програм підвищення кваліфікації працівників відповідно до змін ринку праці та впровадження новітніх технологій. Створення корпоративних програм перекваліфікації для адаптації працівників до змін. Запровадження спільних навчальних заходів між роботодавцями та освітніми установами.

- адаптація до технологічних змін, яка включає в себе залучення працівників до навчання, пов'язаного із застосуванням автоматизації та штучного інтелекту. Розвиток технологічної грамотності як основного компонента стабільності трудових відносин. Розробка стратегій поєднання автоматизованих систем із людською працею для уникнення масових скорочень.

- розширення соціального діалогу, яке передбачає забезпечення партнерських відносин між роботодавцями, працівниками та державою, і включає у себе активне залучення профспілок до переговорів щодо змін трудового законодавства. Розвиток механізмів соціального діалогу для захисту інтересів працівників в умовах нестандартних форм зайнятості. Розробка спеціальних інструментів для захисту прав працівників у сфері гнучкої та дистанційної зайнятості.

- забезпечення конкурентної оплати праці за довгострокову співпрацю. Створення корпоративної культури, що сприяє залученості працівників у життя підприємств або організацій. Впровадження програм медичного страхування, підтримки ментального здоров'я та допомоги у вирішенні життєвих проблем.

- розвиток ротації працівників.

Отже, для забезпечення стабільності трудових відносин в Україні необхідно комплексно підходити до їх модернізації, поєднуючи правові, соціальні та економічні інструменти. Впровадження динамічної стабільності дозволить одночасно задовольняти потреби працівників і роботодавців, сприяючи розвитку як працівників, роботодавців, так і суспільства загалом.

*Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.* Стабільність трудових відносин є важливим елементом ефективного ринку праці, а також соціально-економічного розвитку суспільства та національної економіки.

Проведені наукові дослідження із дослідженого питання вказують на його актуальність, оскільки досягнення стабільності трудових відносин залежить від можливості адаптації до сучасних викликів, таких як глобалізація ринку праці, цифровізація та зміна форм зайнятості.

За таких підстав, основним елементом стабільності трудових відносин є її динамічна стабільність, яка передбачає не лише збереження трудових відносин в одному виді, а їхнє постійне вдосконалення через створення можливостей для кар'єрного зростання, ротації та професійного навчання працівників. Це дозволяє підвищити продуктивність праці та одночасно зменшити плинність працівників.

Подальші дослідження із вказаного питання має бути спрямоване на вивчення специфіки нових форм зайнятості, їх впливу на стабільність трудових відносин, а також на розробку механізмів, які забезпечать адаптацію працівників до сучасних умов ринку праці. У контексті цифровізації необхідно здійснити пошук балансу між гнучкістю трудових відносин та як задоволенням потреб і працівників і роботодавців, з метою зміцнення стабільності трудових відносин.

Отже, досягнення стабільності трудових відносин є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу. Лише сукупність у поєднанні правових,

соціальних та економічних інструментів дозволить створити умови для розвитку працівників, задоволення інтересів роботодавців та підтримки конкурентоспроможності національної економіки України у світі.

### Література

1. Мельник К. Ю. Стабільність та змінюваність трудових правовідносин. Право і Безпека. – 2010. – № 4. С. 203-206. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib\\_2010\\_4\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2010_4_46).
2. Швець В.О. Соціально-правова сутність забезпечення стабільності трудових правовідносин. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/b3cfd2bf-8920-46a5-b32d-62094fed624a/content>.
3. Остапенко Л.О., Гоцман Б.І., Воронова В.М. Основні принципи трудового права. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1500/1413>.
4. Щербина В.І. Акти Міжнародної організації праці й трудове законодавство України: порівняльно-правовий аналіз норм і стандартів. URL: <https://www.publichnepravo.com.ua/files/35/pdf/pp-2019-35-09.pdf>.
5. Фатєєв Я.В. Свобода волі сторін трудового договору при його зміні як категорія, що виступає провідником до стабільності трудових правовідносин. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/185d50fe-edd9-4f6a-83de-e1ffe9099e35/content>.
6. Жернаков В. В. Стабільність трудового договору і стабільність трудового правовідношення: сучасні проблеми теорії і практики. URL: [https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/7023/1/Gernakov\\_130.pdf](https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/7023/1/Gernakov_130.pdf).
7. Лавошник О.М. Право працівника на кар'єрне зростання: судова практика. URL: [http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2023/2\\_2023/part\\_2/65.pdf](http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2023/2_2023/part_2/65.pdf).
8. Куйбіда В.С., Шпекторенко І.В. Ротація персоналу: ресурси інституційного каналу професіоналізації кадрів та інструмента (процедури) Управління персоналом публічної служби. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/issue/view/27/32>.
9. Харун О.А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/16-15.pdf>.