

# ТРУДОВА ДИСЦИПЛІНА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ

© 2025 РУДАКОВА С. Г., ЩЕТИНІНА Л. В., РУДАКОВ О. Г., КИРИЧЕНКО В. О.

УДК 331.101.3  
JEL Classification: J81

**Рудаків С. Г., Щетиніна Л. В., Рудаків О. Г., Кириченко В. О. Трудова дисципліна  
в умовах цифрової трансформації: міжнародний досвід та українські перспективи**

У статті досліджено сучасні підходи до управління трудовою дисципліною в умовах цифрової трансформації ринку праці. Проаналізовано досвід дисциплінарної політики трьох країн: України, Німеччини та США. Розкрито зміст класичних, мотиваційних і гібридних моделей трудової дисципліни, що поєднують контроль, підтримку, цифровий моніторинг та етичні стандарти. Акцентовано увагу на викликах, спричинених переходом до гібридної та дистанційної зайнятості, зокрема труднощах у контролі робочого часу, зниженні залученості працівників та необхідності перегляду класичних інструментів впливу. Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій, емоційного інтелекту керівників, прозорих внутрішніх політик і зворотного зв'язку у формуванні дисципліни персоналу. Здійснено порівняльний аналіз нормативного забезпечення, змісту HR-практик і корпоративної культури в досліджуваних країнах. Підкреслено важливість формування довгострокової стратегії управління трудовою дисципліною, що базується на принципах взаємної довіри, прозорості процедур і гнучкості реагування на нові виклики. Визначено, що в Україні переважає адміністративна модель управління дисципліною, яка поступово еволюціонує під впливом міжнародних стандартів. Проаналізовано переваги профілактичного підходу до запобігання порушенням дисципліни через розвиток корпоративної культури та системне навчання. Запропоновано рекомендації щодо інтеграції успішних практик Німеччини та США в українські реалії. Використання зарубіжних практик управління дисципліною в Україні має враховувати правову систему, цифрову зрілість і менталітет працівників. Зроблено висновок про необхідність системної інтеграції культурних, правових і технологічних аспектів у процес формування ефективної дисциплінарної політики на підприємствах. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення систем управління персоналом в умовах динамічних змін і підвищення організаційної ефективності.

**Ключові слова:** трудова дисципліна, управління персоналом, цифрова трансформація, гібридна зайнятість, дисциплінарна відповідальність.

**Табл.:** 2. **Бібл.:** 8.

**Рудаків Світлана Григорівна** – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [svetlana.rudakova.home@gmail.com](mailto:svetlana.rudakova.home@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0623-6140>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7671-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57220080461>

**Щетиніна Людмила Валеріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [sludval@ukr.net](mailto:sludval@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1519-0647>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7196-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57223372285>

**Рудаків Олександр Геннадійович** – кандидат економічних наук, генеральний директор, ТОВ «РЕЙЛ ЛОДЖИСТИКС» (вул. Ділова, 5, Київ, 03150, Україна)

**E-mail:** [orudakov@gmail.com](mailto:orudakov@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9001-5326>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58036484400>

**Кириченко Владислава Олегівна** – студент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [kirichenko.vlva@gmail.com](mailto:kirichenko.vlva@gmail.com)

UDC 331.101.3  
JEL Classification: J81

**Rudakova S. H., Shchetinina L. V., Rudakov O. H., Kyrychenko V. O. Labor Discipline in the Context  
of Digital Transformation: International Experience and Ukrainian Prospects**

The article explores contemporary approaches to managing labor discipline in the context of the digital transformation of the labor market. The authors analyze the disciplinary policy experience of three countries: Ukraine, Germany, and the USA. The content of classical, motivational, and hybrid models of labor discipline, which combine control, support, digital monitoring, and ethical standards, is examined. The article emphasizes challenges arising from the shift to hybrid and remote work, including difficulties in monitoring working hours, reduced employee engagement, and the need to revise traditional tools of influence. Special attention is given to the role of digital technologies, managers' emotional intelligence, transparent internal policies, and feedback in shaping

staff discipline. A comparative analysis of regulatory frameworks, HR practices, and corporate culture in the studied countries is conducted. The importance of developing a long-term labor discipline management strategy based on the principles of mutual trust, procedural transparency, and flexibility in responding to new challenges has been emphasized. It has been determined that an administrative model of discipline management prevails in Ukraine, gradually evolving under the influence of international standards. The benefits of a preventive approach to avoiding discipline violations through the development of corporate culture and systematic training have been analyzed. Recommendations have been made for integrating successful practices from Germany and the USA into the Ukrainian context. The application of foreign disciplinary management practices in Ukraine must take into account the legal system, digital maturity, and employee mindset. The conclusion has been drawn on the necessity of systematically integrating cultural, legal, and technological aspects into the process of forming an effective disciplinary policy in enterprises. The research results can be used to improve human resource management systems under conditions of dynamic change and to enhance organizational efficiency.

**Keywords:** labor discipline, human resource management, digital transformation, hybrid employment, disciplinary responsibility.

**Tabl.: 2. Bibl.: 8.**

**Rudakova Svitlana H.** – Candidate of Sciences (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** svetlana.rudakova.home@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0623-6140>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7671-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57220080461>

**Shchetinina Liudmyla V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** sludval@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1519-0647>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7196-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57223372285>

**Rudakov Oleksandr H.** – Candidate of Sciences (Economics), Chief Executive Officer, RAIL LOGISTICS LLC (5 Dilovala Str., Kyiv, 03150, Ukraine)

**E-mail:** orudakov@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9001-5326>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=58036484400>

**Kyrychenko Vladyslava O.** – Student of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** kirichenko.vlva@gmail.com

Трудова дисципліна є однією з ключових умов ефективного функціонування будь-якої організації. Вона забезпечує дотримання норм, правил і стандартів поведінки працівників, що сприяє досягненню цілей підприємства. В умовах глобалізації, цифровізації ринку праці та впровадження нових моделей організації праці (дистанційна, гібридна) управління трудовою дисципліною набуває нового контексту.

Особливо актуальним є порівняння підходів до управління дисципліною в різних країнах, оскільки культурні, економічні та правові аспекти суттєво впливають на її реалізацію.

Аналіз прикладів України, Німеччини та США дозволяє побачити спільне і відмінне, а також адаптувати найкращі практики до вітчизняної реальності.

Трудова дисципліна – це сукупність норм поведінки працівників, що забезпечують ефективне функціонування організації відповідно до її стратегічних цілей. Вона передбачає дотримання внутрішніх правил, трудового розпорядку, етичних стандартів і корпоративної культури. У сучасному менеджменті трудова дисципліна розглядається не лише як контроль і санкції, а як елемент організаційного клімату, мотивації та залученості персона-

лу. Традиційний підхід ґрунтується на вертикальній моделі управління: контроль, нормативність, підпорядкованість, покарання. Мотиваційний підхід пропонує формування дисципліни через позитивну корпоративну культуру, прозору комунікацію, визнання досягнень працівників. Гібридна модель (особливо актуальна після пандемії) поєднує контроль за результатом, гнучкий графік, саморегуляцію та цифровий моніторинг.

Управління трудовою дисципліною дедалі більше орієнтується на залучення працівників до формування правил, участь у прийнятті рішень, персоналізацію систем контролю відповідно до функціоналу. Упровадження систем KPI, OKR, систем оцінки 360° дозволяє не лише фіксувати порушення, а й формувати системне бачення дисципліни.

Питання, пов'язані з трудовою дисципліною, розглядаються у працях вітчизняних науковців. Венедіктов С. наголошує що «концепція забезпечення трудової дисципліни, попри поодинокі точкові зміни, продовжує залишатися фактично в незмінному вигляді з моменту ухвалення у 70-х роках минулого століття» [1], автором розглянуто особливості практичного застосування міжнародних

трудових стандартів у регулюванні трудових відносин в Україні [2]. Питання розвитку законодавства про працю та проблеми у формуванні комплексного підходу до регулювання відносин у сфері праці розглянуто у працях Жернакова В. [3]. Фіголь А. зазначає, що «Міжнародна організація праці є ключовою організацією, що відповідає за формування стандартів, спрямованих на забезпечення справедливих і гідних умов праці. Нормотворча діяльність є одним з основних завдань Міжнародної організації праці й завдяки їй відбувається системно. Відповідні рішення приймаються на основі консенсусу між урядами, організаціями роботодавців і профспілок» [4].

Отже, трудова дисципліна в сучасному менеджменті, як правило, розглядається як управління поведінкою через довіру, прозорість, технології та залучення. Її формування є новою стратегією, яка враховує людську природу та цифрову трансформацію.

**Метою цього дослідження** є порівняльний аналіз підходів до управління трудовою дисципліною в Україні, Німеччині та США для виявлення їх особливостей, переваг, проблем і можливостей для імплементації в українських реаліях.

Управління трудовою дисципліною в Україні регламентується нормативно-правовими актами, зокрема: Кодексом законів про працю України (КЗпП), Законом України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності», Типовими правилами внутрішнього трудового розпорядку тощо. Компанії адаптують їх до власних політик колективними договорами, які на локальному рівні можуть доповнювати або деталізувати процедури контролю дисципліни, враховуючи специфіку підприємства [5].

У контексті цифрової трансформації набувають особливої актуальності внутрішні нормативні документи, зокрема положення щодо корпоративної етики, що визначають етичні стандарти поведінки працівників в умовах цифрового середовища, кодекси поведінки, які впливають на трудову поведінку. ТОВ «Нова Пошта» – один з найбільших приватних роботодавців в Україні з чисельністю понад 30 тисяч працівників. Компанія активно впроваджує сучасні HR-практики, зокрема щодо трудової дисципліни.

Головними інструментами контролю дисципліни у ТОВ «Нова Пошта» є:

- ✦ система внутрішніх регламентів і стандартів якості обслуговування (для кожної ролі прописано очікувану поведінку та норми);

- ✦ централізований електронний контроль присутності, облік годин, змін, спізнень через спеціальні системи;
- ✦ регулярне оцінювання персоналу (performance review, опитування клієнтів та працівників);
- ✦ використання системи заохочень і покарань: премії, рейтинги, письмові попередження, пониження в посаді або розірвання контракту.

Акцент у ТОВ «Нова Пошта» робиться на дотриманні стандартів як частини корпоративної культури, а не на суто дисциплінарному інструментарії.

Наприклад, запроваджено внутрішні канали анонімного зворотного зв'язку та гарячі лінії для фіксації порушень з боку колег або керівників. До переваг такого підходу можна віднести чітку систему регламентів, які спрощують контроль; високий рівень стандартизації; поєднання жорстких методів (штрафи, попередження) із м'якими (мотивація, визнання досягнень); впровадження електронного моніторингу та цифрових рішень. Недоліками управління трудовою дисципліною в компанії є високий рівень централізації прийняття дисциплінарних рішень; нерівномірне впровадження стандартів у різних регіонах; ризик формального підходу до оцінювання порушень.

На українському ринку переважає модель «покарання», однак компанії, орієнтовані на європейський підхід, переходять до гібридного стилю дисциплінарного управління. В умовах війни та кризових періодів більшість компаній демонструють гнучкість до помилок, однак базові принципи дисципліни зберігаються.

Німеччина має одну з найбільш регламентованих систем трудового права у світі. Трудова дисципліна у німецьких компаніях базується не лише на нормативно-правових актах, а й на глибоко вкоріненій культурі права, взаємоповаги та соціального партнерства. Законодавче регулювання дисципліни включає певні елементи.

Tarifvertrag – це галузеві або регіональні колективні угоди між профспілками та об'єднаннями роботодавців. Вони регулюють оплату праці, режими роботи, перерви, відпустки, а також поведінкові стандарти та санкції у разі їх порушення. Ці угоди мають силу закону для компаній і працівників.

Betriebsrat – це рада працівників, яка обирається на кожному підприємстві з чисельністю від 5 осіб. Betriebsrat має право брати участь у розв'язанні всіх питань, що стосуються трудової дисципліни, включаючи: погодження правил пове-

дінки; участь у процедурі звільнення; контроль за дотриманням трудового законодавства; консультації під час дисциплінарних заходів.

**З**аконодавство Німеччини передбачає високий рівень правового захисту працівника, а керівництво компанії не може довільно накладати дисциплінарні санкції без чіткої процедури, документального підтвердження порушення та обов'язкової участі Betriebsrat.

Німецька трудова культура традиційно асоціюється з високою внутрішньою дисципліною, пунктуальністю та раціональністю. Це проявляється в: суворому дотриманні розкладів і тривалості робочого дня; обмеженому використанні особистих пристроїв та соцмереж під час роботи; чіткому розмежуванні особистого і професійного простору (у тому числі в контексті дистанційної роботи); мінімізації неформального спілкування під час робочих процесів. На відміну від деяких країн, у Німеччині вважається абсолютно нормальним повідомити колегу або підлеглого про порушення або недотримання стандартів. Це вважається частиною професійної відповідальності. Наприклад, DHL Group, одна з найбільших логістичних компаній світу зі штаб-квартирою в Бонні, демонструє класичний приклад німецької моделі управління трудовою дисципліною.

Головними характеристиками управління дисципліною в DHL є: наявність етичного кодексу, обов'язкового для ознайомлення всіх працівників; внутрішні політики поведінки, дрес-коду, комунікації; програма запобігання порушень – навчання, коучинг або усна розмова; співпраця з Betriebsrat: перед будь-яким дисциплінарним заходом відбувається погодження дій з радою працівників; внутрішній портал для анонімної подачі скарг, порушень правил, булінгу або етичних відхилень.

Важливо, що DHL, як і більшість німецьких компаній, надає перевагу системному попередженню порушень через стандартизацію, навчання та чітку організацію праці.

Американська модель трудових відносин істотно відрізняється від європейської. Її основу становить доктрина “at-will employment”, відповідно до якої як роботодавець, так і працівник можуть розірвати трудові відносини в будь-який момент без пояснення причин (за винятком дискримінації чи порушення контракту). Ця гнучкість дає роботодавцям широкі повноваження в управлінні трудовою дисципліною. Проте у відповідь на високі юридичні ризики великі корпорації розробляють внутрішні політики, що регулюють поведінку працівників.

Employee Handbook (посібник для працівників) – основний документ, що визначає права, обов'язки, санкції, кодекси поведінки, принципи корпоративної культури.

Policy on Misconduct – окремі політики щодо запізень, непрофесійної поведінки, харрасменту, порушень безпеки.

Performance Improvement Plans (PIP) – персоналізовані програми корекції поведінки та ефективності перед звільненням.

Zero Tolerance Policies – негайні санкції за серйозні порушення (дискримінація, погрози, підозра в крадіжці).

Хоча юридично працівник у США має менше захисту, ніж у Європі, компанії формалізують процедури дисциплінарного впливу, щоб уникати судових позовів. Американська модель дисципліни дедалі більше переходить від репресивної до мотиваційної. Основний фокус – не на покараннях, а на: цінностях компанії (mission, vision, values), які вбудовуються в щоденні процеси; лояльності працівника, його залученості (engagement), відчутті значущості; гнучких умовах праці: віддалена робота, гнучкі години, підтримка ментального здоров'я; ефективній комунікації, щотижневих зворотних зв'язках, похвалі. У центрі – не контроль, а взаємна відповідальність.

**Н**априклад, Amazon відома поєднанням високої вимогливості та чіткої організації дисципліни: автоматизовані системи контролю часу та продуктивності; застосування PIP (Performance Improvement Plan) для працівників з низькими показниками; політика “Leadership Principles” – 16 принципів, що формують поведінку працівників.

Компанія «FedEx» наголошує на культурі взаємоповаги: програма “Purple Promise” – цінність відповідальності перед клієнтом; внутрішні тренінги з поведінки, комунікації, вирішення конфліктів; м'яка система дисциплінарних впливів через розмову та письмові попередження.

Walmart має жорстко формалізовану дисципліну: регулярне оцінювання персоналу; відео-контроль, системи доступу, сканування; внутрішній портал скарг і програм саморегуляції (Ethics & Compliance).

Ці приклади ілюструють, як у США гнучкість трудових відносин поєднується з високою інституціоналізацією внутрішніх політик, що забезпечують ефективний контроль без надмірної формалізації.

Система контролю трудової дисципліни в сучасних організаціях базується на поєднанні нормативного, технологічного та культурного рівнів. Кожна країна використовує власний набір інстру-

ментів залежно від законодавства, управлінських традицій та корпоративної культури. У табл. 1 наведено порівняльний аналіз основних інструментів контролю дисципліни в Україні, Німеччині та США [6; 7; 8].

У більшості компаній у трьох країнах процес управління дисципліною впроваджується через інтегровану систему HR-процедур, які охоплюють: вступний інструктаж нових працівників щодо правил поведінки, очікувань, стандартів роботи;

періодичне оцінювання (performance review) – інструмент, який дозволяє виявити порушення або ризики дисциплінарних відхилень; формальні дисциплінарні процедури – із чітко визначеними етапами: виявлення, фіксація, розгляд, рішення, можливість апеляції; реєстрація порушень – як електронні (CRM, скан-системи), так і особисті звернення / скарги; системи корекції поведінки – програми коучингу, план покращення продуктивності (PIP), внутрішні навчання.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз підходів до корпоративного управління дисципліною персоналу**

| Категорія інструменту   | Україна (приклад – Нова Пошта)       | Німеччина (приклад – DHL)          | США (приклади – Amazon, FedEx, Walmart) |
|-------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|
| Нормативні акти         | КЗпП, внутрішній розпорядок          | Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung | Доктрина at-will, employee handbook     |
| Контроль присутності    | Табель обліку, електронний табель    | Електронні системи контролю часу   | Тайм-трекери, сканери входу-виходу      |
| Внутрішні політики      | Кодекс поведінки, інструкції         | Кодекси етики, політики компанії   | Handbook, Zero Tolerance Policy         |
| Дисциплінарні стягнення | Усне (письмове) попередження, догана | Узгодження з Betriebsrat, санкції  | PIP, письмові попередження, звільнення  |
| Механізми самоконтролю  | Звіти, зворотний зв'язок             | Регулярні оцінки ефективності      | One-on-one, KPI review, коучинг         |
| Зворотний зв'язок       | Гаряча лінія, внутрішні опитування   | Письмові звернення, участь ради    | HR-портали, етичні канали               |
| Профілактика порушень   | Навчання, інструктажі                | Превентивні тренінги, адаптація    | Корпоративна культура, коучинг          |
| Автоматизовані системи  | Табелювання, CRM                     | Workforce Management Systems       | AI-моніторинг, productivity systems     |

У США найбільш активно використовуються автоматизовані системи (алгоритми виявлення аномалій у поведінці; продуктивність у реальному часі; біометричні та аналітичні рішення). У Німеччині, навпаки, превалює профілактичний підхід через навчання та формування культури відповідальності. В Україні процеси управління дисципліною менш цифровізовані, але активно впроваджуються на великих підприємствах, таких як “Нова Пошта”, “Укрзалізниця”, “АТБ”.

Після 2020 року вітчизняні організації зіткнулися з істотними викликами в управлінні поведінкою працівників, серед яких: зниження рівня залученості та дисципліни у віддалених працівників; нерівномірність розподілу обов'язків; спрощення дисциплінарних процедур через знижену юридичну та управлінську реакцію; відкладені санкції або конфлікти, що не були вирішені під час дистанційної фази.

Багато компаній (особливо в США та Німеччині) повідомляли про зростання порушень робочої етики, зменшення формальних скарг, але збільшення “побутових” конфліктів. Дисципліна перестала бути фізично контрольованою і перейшла у площину внутрішньої саморегуляції.

Отже, перехід до гнучких моделей зайнятості значно ускладнив контроль трудової поведінки та актуалізував певні проблеми: неможливість фіксувати традиційні порушення (спізнання, перерви, несвоєчасне повернення); відсутність однакових стандартів дисципліни для працівників в офісі та вдома; відмінності у самодисципліні працівників, що залежить від віку, досвіду, культури компанії; слабкий контроль з боку лінійних керівників через розмиті межі робочого часу; зростання психологічного навантаження через зміну робочих рутин та втрату чітких меж між роботою і особистим життям.

Ці виклики спонукають компанії змінювати фокус: від формального нагляду до довіри та управління результатами, посилення внутрішніх комунікацій, створення прозорих очікувань. Класичні інструменти дисципліни (штрафи, догани, звільнення) виявляються мало-ефективними. Натомість важливо впроваджувати менторство, підтримку, регулярний зворотний зв'язок, навчати керівників працювати з “новими” працівниками, які потребують балансу свободи і структурованості. Нові умови праці потребують не нових санкцій, а нової логіки управління дисципліною, яка базується на довірі, емоційному інтелекті та цифрових інструментах. Для виявлення особливостей управління трудовою дисципліною в Україні, Німеччині та США авторами запропоновано критерії оцінювання досвіду країн у цій сфері (табл. 2).

Україна перебуває в перехідному стані від авторитарної дисципліни до гнучких, адаптивних моделей. Однак більшість рішень приймаються “згори”, а реакція на порушення часто має ситуативний характер.

Німеччина демонструє модель високої формалізації й правового захисту працівника. Дисципліна є спільною відповідальністю: будь-яке рішення має бути погоджено з Betriebsrat, а профілактика порушень є пріоритетом.

США має найгнучкішу модель з сильною внутрішньою політикою компаній. Формальне законодавство слабше захищає працівника, але HR-процедури дуже структуровані. Акцент робиться не на контроль, а на культуру, цінності, автоматизацію.

Отже, дисципліна як інструмент управління в кожній країні виконує подібну функцію – забез-

Таблиця 2

Порівняльна таблиця ключових аспектів управління трудовою дисципліною в Україні, Німеччині та США

| Критерій                       | Україна                                       | Німеччина                                       | США                                                 |
|--------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Законодавча база               | Кодекс законів про працю, локальні акти       | Закон про працю, Tarifvertrag, Betriebsrat      | At-will доктрина, federal, state labor laws         |
| Стиль управління               | Змішаний (формальний + контроль)              | Колегіальний, з обов'язковою участю працівників | Корпоративний, ієрархічний, гнучкий                 |
| Роль HR і профспілок           | HR-департамент + частково профспілки          | Сильні профспілки, Betriebsrat                  | HR-департамент як основний регулятор дисципліни     |
| Рівень формалізації дисципліни | Високий у великих компаніях, середній загалом | Дуже високий, на всіх етапах узгодження         | Високий у корпораціях, нижчий у малому бізнесі      |
| Культура ставлення до порушень | Залежить від організації, часто – реактивна   | Попереджувальна, структурована                  | Комбінація автоматизованого моніторингу і мотивації |

печення стабільності та ефективності, однак засоби, якими досягається цей ефект, суттєво відрізняються.

### ВИСНОВКИ

Управління трудовою дисципліною в аналізованих країнах має свої особливості, які зумовлені правовими традиціями, рівнем бюрократизації та культурою праці. Трудова дисципліна залишається передумовою ефективності організацій незалежно від національного контексту. Проте способи її досягнення залежать від історичних, правових і соціокультурних умов.

В Україні домінує адміністративно-ієрархічна модель, яка поступово трансформується завдяки впливу міжнародних стандартів. Водночас дисципліна часто реалізується через формальні заходи без належного зворотного зв'язку та підтримки.

Німеччина представляє приклад високого рівня інституціоналізації дисципліни: профспілки, Betriebsrat, колективні договори забезпечують баланс між інтересами працівника і роботодавця.. Порушення дисципліни розглядається як системна проблема, виникнення якій слід запобігати, а не просто застосовувати штрафні санкції.

США демонструють гнучку корпоративну модель, орієнтовану на результат і лояльність. Попри слабшу зовнішню регуляцію, внутрішні HR-процедури забезпечують високу керованість поведінкою персоналу.

Сучасні виклики, такі як гібридна зайнятість, дистанційна робота, психологічне перевантаження, змушують компанії шукати баланс між довірою, підтримкою та чіткістю очікувань. Тому українським компаніям варто поступово

відмовлятися від моделі «покарання» на користь партнерської моделі управління поведінкою працівників. Необхідно розробляти прозорі внутрішні політики (етичні кодекси, правила поведінки, гнучкі умови дисциплінарного впливу); впроваджувати цифрові системи обліку та контролю без надмірного вторгнення у приватність; розвивати навички емоційного інтелекту у керівників, що дозволить уникати конфліктів і підтримувати порядок.

Вивчення міжнародного досвіду має супроводжуватись пошуком можливостей його інтеграції в українські реалії. Водночас не всі зарубіжні практики управління дисципліною можна механічно застосувати в Україні, важливо враховувати правові обмеження, рівень цифрової зрілості, менталітет персоналу. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Венедіктов С. Особливості правового регулювання дисципліни праці в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2024. № 2. С. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2024/2.128-3>
2. Венедіктов С. Значення актів міжнародної організації праці для судової практики України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2022. № 5. С. 25–28. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2022/5.124-4>
3. Жернаков В. В. Реформування законодавства України про працю: погляд крізь призму часу. *Право і суспільство*. 2020. № 5. С. 55–61.
4. Фіголь А. Значення актів міжнародної організації праці для судової практики України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2024. № 1. С. 77–81. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2024/1.127-12>
5. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
6. Tarifvertrag der IG Metall. URL: <https://www.igmetall.de>
7. U.S. Department of Labor. URL: <https://www.dol.gov>
8. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC). URL: <https://www.eeoc.gov>

## REFERENCES

- Equal Employment Opportunity Commission (EEOC). <https://www.eeoc.gov>
- Fihol, A. (2024). Znachennia aktiv mizhnarodnoi orhanizatsii pratsi dlia sudovoi praktyky Ukrainy [The importance of the acts of the international labor organization for the judicial practice of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Yurydychni nauky*, 1(1), 77–81. <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2024/1.127-125>
- Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy [Labor Code of Ukraine]. <https://zakon.rada.gov.ua>
- Tarifvertrag der IG Metall. <https://www.igmetall.de>
- U.S. Department of Labor. <https://www.dol.gov>
- Venediktov, S. (2022). Znachennia aktiv mizhnarodnoi orhanizatsii pratsi dlia sudovoi praktyky Ukrainy [The importance of the acts of the international labor organization for the judicial practice of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Yurydychni nauky*, 5, 25–28. <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2022/5.124-43>
- Venediktov, S. (2024). Osoblyvosti pravovoho rehu-liuvannia dystsypliny pratsi v Ukraini [Features of legal regulation of labor discipline in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Yurydychni nauky*, 2(2), 16–21. <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2024/2.128-32>
- Zhernakov, V. V. (2020). Reformuvannia zakonodavstva Ukrainy pro pratsiu: pohliad kriz pryzmu chasu [Reforming the legislation of Ukraine on labor: a look through the prism of time]. *Pravo i suspilstvo*, 5, 55–61.