

# Кадрові наслідки змін у мережі закладів освіти та управління кадровими переміщеннями



**DECIDE**

швейцарсько-український проєкт  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ

# Питання для розгляду

Кадрові ризики при реорганізації та зміні типу закладу освіти

Переведення, вивільнення та працевлаштування педагогічних працівників

Особливості роботи з керівниками закладів освіти в умовах змін

Дотримання гарантій трудового законодавства та колективних договорів

Алгоритми комунікації з працівниками під час кадрових змін



**DECIDE**

швейцарсько-український проєкт  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ

# НПА, що регламентує питання, та інші документи

- ✓ Кодекс законів про працю України
- ✓ Закон України «Про освіту»
- ✓ Закон України «Про повну загальну середню освіту»
- ✓ Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-IX
- ✓ Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України № 58 від 29.07.93 р. «Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників»
- ✓ Постанова Пленуму Верховного Суду України «Про практику розгляду судами трудових спорів» від 06.11.1992 р. № 9



**DECIDE**

швейцарсько-український проєкт  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ

# Зміни в організації виробництва і праці

## Що таке зміни в організації виробництва і праці?

Під терміном **«зміни в організації виробництва і праці»** розуміється раціоналізація робочих місць, введення нових форм організації праці, серед них перехід на бригадну форму організації праці, і, навпаки, впровадження передових методів, технологій тощо.

При цьому термін «зміни в організації виробництва і праці» використовується в ч. 3 ст. 32 та п. 1 ст. 40 КЗпП, де йдеться про можливість розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця **у разі змін в організації виробництва і праці**, у т. ч. ліквідації, реорганізації, банкрутства або перепрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення чисельності або штату працівників.

Із змісту норм випливає, що змінами в організації виробництва і праці також є: ліквідація, реорганізація, банкрутство або перепрофілювання підприємства, скорочення чисельності або штату працівників.

# Базові положення трудового законодавства

МІНІСТЕРСТВО СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ  
УКРАЇНИ

ЛИСТ від 13.04.2017 № 159/0/22-17  
Щодо зміни істотних умов праці

Відповідно до ч. 3 ст. 32 КЗпП у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці допускається зміна істотних умов праці при продовженні роботи за тією самою спеціальністю, кваліфікацією чи посадою. Про зміну істотних умов праці – систем та розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи, встановлення або скасування неповного робочого часу, суміщення професій, зміну розрядів і найменування посад тощо – працівник повинен бути повідомлений *не пізніше ніж за два місяці*.

Згідно з п. 10 постанови Пленуму Верховного Суду України від 06.11.92 р. № 9 “Про практику розгляду судами трудових спорів” припинення трудового договору за п. 6 ст. 36 КЗпП при відмові працівника від продовження роботи зі зміненими істотними умовами праці може бути визнане обґрунтованим, якщо зміна істотних умов праці при провадженні роботи за тією самою спеціальністю, кваліфікацією чи посадою викликана змінами в організації виробництва і праці (раціоналізацією робочих місць, введенням нових форм організації праці, у тому числі перехід на бригадну форму організації праці, і, навпаки, впровадженням передових методів, технологій, тощо).



**DECIDE**

швейцарсько-український проект  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ

# Особливості повідомлення про зміну істотних умов праці

У мирний час, згідно зі ст. 32 КЗпП, роботодавець мав повідомити працівників про зміну істотних умов праці не пізніше, ніж за 2 місяці.

Крім того, ст. 103 КЗпП передбачено, що про нові або зміну діючих умов оплати праці в бік погіршення роботодавець повинен повідомити працівника не пізніше як за два місяці до їх запровадження або зміни.

Під час воєнного стану діє спеціальний Закон України від 15.03.2022 № 2136-ІХ «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (далі – Закон №2136), який передбачає, що норми ч. 3 ст. 32 КЗпП щодо двомісячного терміну попередження працівника про зміну істотних умов праці під час воєнного **не застосовуються**.

Фахівці Держпраці у роз'ясненні вказали, що під час дії воєнного стану працівника про зміну істотних умов праці та її оплати слід повідомити не пізніше, як до запровадження таких умов. Вони радять зробити це принаймні за день до змін.

# Особливості повідомлення про зміну істотних умов праці

Верховний Суд вже постановив ряд рішень на підтвердження такого підходу. Так, у справі №757/22199/22-ц працівник намагався скасувати накази про зміну істотних умов праці.

Позов був мотивований тим, що директор видав наказ про його звільнення з посади на підставі п. 6 ч.1 ст. 36 КЗпП (через відмову від продовження роботи у зв'язку із зміною істотних умов праці). А попередження відбулось не за два місяці до зміни діючих умов оплати праці.

Суди першої та апеляційної інстанції відмовили в задоволенні позовних вимог на підставі ч. 2 ст. 3 Закону № 2136, яка передбачає, що повідомлення працівника про зміну істотних умов праці здійснюється не пізніше як до запровадження таких умов. Верховний Суд (постанова від 05.02.2025) підтримав цю позицію, додавши, що при зміні істотних умов праці, посада, яку обіймає працівник, залишається у штатному розписі, але змінюються умови трудового договору - розмір оплати праці, тривалість робочого часу, режим роботи, зменшення його функціональних обов'язків тощо. Позивач згоди на продовження роботи у змінених умовах праці не надав, унаслідок чого відповідачем обґрунтовано було звільнено її з роботи.



**DECIDE**

швейцарсько-український проект  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ

# Особливості повідомлення про зміну істотних умов праці

Про зміну істотних умов праці

У зв'язку із змінами в організації виробництва і праці, спричиненими зміною типу \_\_\_\_\_, керуючись ст. 32 Кодексу законів про працю України та ст. 3 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»,

**НАКАЗУЮ:**

1. Змінити істотні умови праці для [вказати посади, відділ або конкретних працівників, наприклад: працівників комерційного відділу], а саме: встановити [вказати нові умови, наприклад, систем та розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи, встановлення або скасування неповного робочого часу, суміщення професій, зміну розрядів і найменування посад та інших].

2. Запровадити зазначені зміни з «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року.

3. \_\_\_\_\_ [ПІБ]:

3.1. До «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року письмово ознайомити працівників, зазначених у пункті 1 цього наказу, з майбутніми змінами істотних умов праці під підпис.

3.2. До «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року отримати письмове підтвердження від працівників, які дали згоду продовжувати роботу \_\_\_\_\_ [вказати нові умови роботи].

3.3. У разі відмови працівників продовжувати роботу в нових умовах, здійснити їх звільнення відповідно до пункту 6 частини першої статті 36 КЗпП України з виплатою вихідної допомоги у розмірі не менше середнього місячного заробітку.

4. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Директор [Підпис] [Власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ]

З наказом ознайомлені: [Підпис] [Власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ] «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.



# Особливості повідомлення про зміну істотних умов праці

На підставі наказу про зміну істотних умов праці готують повідомлення про зміну істотних умов праці.

Повідомлення вручають працівнику під підпис не пізніше як до запровадження нових умов. Таке правило діє під час воєнного стану.

Чинним законодавством не встановлено конкретних вимог до форми повідомлення про зміну істотних умов праці.

Повідомлення про зміну істотних умов праці – це офіційний документ, який має чітку структуру.

Він повинен містити такі ключові елементи:

- ✓ ідентифікацію сторін (працівник та роботодавець);
- ✓ перелік змін (зміна графіка роботи, розміру заробітної плати тощо);
- ✓ підстави для внесення таких змін;
- ✓ строк, протягом якого працівник має повідомити про згоду чи незгоду з новими умовами;
- ✓ наслідки для працівника у разі відмови продовжити роботу за новими умовами;
- ✓ тощо.



**DECIDE**

швейцарсько-український проект  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ

## ПОВІДОМЛЕННЯ

### Про зміну істотних умов праці

Шановний(-а), Вікторе Миколайовичу!

Керуючись частиною третьою статті 32 Кодексу законів про працю України (КЗпП) та частиною другою статті 3 Закону України від 15.03.2022 № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», у зв'язку з рішенням роботодавця про зміну істотних умов праці, а саме \_\_\_\_\_ [зазначити нові умови] – попереджаємо Вас про запровадження згаданих змін з [дата введення змін].

Просимо Вас надати письмову згоду або відмову працювати в запропонованих нових умовах праці до [дата, до якої працівник має надати відповідь].

Відмова від продовження роботи у зв'язку зі зміною істотних умов праці є підставою для припинення трудового договору та звільнення з роботи відповідно до пункту 6 статті 36 КЗпП України з виплатою вихідної допомоги у розмірі не менше середнього місячного заробітку (стаття 44 КЗпП).

Директор \_\_\_\_\_ [Ініціали та ПРІЗВИЩЕ]

З повідомленням ознайомлений(-а), примірник повідомлення отримав(-ла): «\_\_» \_\_\_\_\_ 20 року \_\_\_\_\_  
[Ініціали та ПРІЗВИЩЕ працівника]



## ЗАЯВА

Я, \_\_\_\_\_ відмовляюся від продовження роботи в нових умовах праці (вказати нові умови).

Мені роз'яснено, що відмова від продовження роботи у зв'язку зі зміною істотних умов праці є підставою для звільнення відповідно до п. 6 ч. 1 ст. 36 Кодексу законів про працю України з отриманням вихідної допомоги в розмірі одного середньомісячного заробітку.

ДАТА

ПІДПИС

ПІП

# Особливості повідомлення про зміну істотних умов праці

Працівники можуть певним чином проявити незгоду чи небажання підписувати повідомлення.

Ці дії не впливають на їх обов'язок вирішити для себе: працювати в нових умовах чи ні.

Водночас у разі виникнення трудових спорів роботодавець повинен мати докази, що працівника було повідомлено вчасно, а також докази, що працівник відмовивсь від продовження роботи в нових умовах.

Доказами можуть бути:

1) письмове повідомлення працівника про заплановані зміни з підписом останнього про ознайомлення, а також письмова заява працівника, що він відмовляється продовжувати роботу у зв'язку із зміною істотних умов праці або, навпаки, згоден продовжувати роботу в нових умовах;

2) відповідний акт довільної форми у випадку відмови працівника підписати (засвідчити) факт повідомлення. Зазначений акт може містити:

2.1) опис дії, яка здійснювалась (попередження відповідного працівника);

2.2) причини складення акта (відмова працівника підписати розписку щодо попередження про майбутні зміни істотних умов праці);

2.3) формальні реквізити, а також підписи тих, хто склав акт.

Стосовно працівників, які перебувають у відпустці чи у відрядженні і які не мають змоги з'явитися на робоче місце для ознайомлення із повідомленням про зміну істотних умов, пропонуємо направити рекомендовані листи із повідомленнями про вручення.

# Базові положення трудового законодавства

Відповідно до п. 1 ч. 1 ст. 40 КЗпП трудовий договір, укладений на невизначений строк, а також строковий трудовий договір до закінчення строку його чинності **можуть бути розірвані роботодавцем у випадках змін в організації виробництва та праці, у т. ч. ліквідації, реорганізації, банкрутства або перепрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення чисельності або штату працівників.**

Розглядаючи трудові спори, пов'язані зі звільненням за п. 1 ст. 40 КЗпП, суди зобов'язані з'ясувати, чи дійсно у відповідача мали місце зміни в організації виробництва і праці, зокрема, ліквідація, реорганізація або перепрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення чисельності або штату працівників, чи дотримано роботодавцем норм законодавства, що регулюють вивільнення працівника, які є докази щодо змін в організації виробництва і праці.

Роботодавець повинен видати наказ про внесення змін в організацію виробництва і праці, в якому розкривається зміст цих змін.

Обґрунтуванням змін можуть бути реорганізація, «оптимізація» структури та створення або закриття структурних підрозділів, зміна у видах чи обсягах діяльності тощо.

# Базові положення трудового законодавства

Відповідно до роз'яснення Міністерства праці та соціальної політики України, надане листом від 07.04.2011 № 114/06/187-11, скорочення штату працівників та скорочення чисельності працівників – це різні поняття.

**Чисельність працівників** – це списочний склад працюючих, і скорочення чисельності працівників передбачає зменшення їх кількості. Наприклад, у штатному розписі замість 7 штатних одиниць залишається лише 3. Тобто зменшується певна кількість працюючих однієї професії.

**Штат працівників** – це сукупність посад, встановлених штатним розписом підприємства. Тому скорочення штату являє собою зміну штатного розпису за рахунок ліквідації певних посад або зменшення кількості штатних одиниць за певними посадами.

# Базові положення трудового законодавства

## Отже!

Відповідно до п. 1 ч. 1 ст. 40 КЗпП трудовий договір, укладений на невизначений строк, а також строковий трудовий договір до закінчення строку його чинності можуть бути розірвані роботодавцем у випадках змін в організації виробництва і праці, в тому числі ліквідації, реорганізації, банкрутства або перепрофілювання підприємства, установи.

У період дії воєнного стану **не застосовуються норми ст. 43 КЗпП** про розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця за попередньою згодою виборного органу первинної профспілкової організації, крім випадків звільнення працівників підприємств, установ або організацій, обраних до профспілкових органів.

# Базові положення трудового законодавства

Відповідно до ст. 49-2 КЗпП про наступне вивільнення працівників персонально попереджають **не пізніше ніж за два місяці**.

Одночасно з попередженням про звільнення у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці власник або уповноважений ним орган, фізична особа, яка використовує найману працю, пропонує працівникові іншу роботу на тому самому підприємстві, в установі, організації, у фізичної особи. При відсутності роботи за відповідною професією чи спеціальністю, а також у разі відмови працівника від переведення на іншу роботу на тому самому підприємстві, у фізичної особи працівник, на власний розсуд, звертається за допомогою до державної служби зайнятості або працевлаштовується самостійно.

**При вивільненні працівників у випадках змін в організації виробництва і праці враховується переважне право на залишення на роботі, передбачене законодавством.**

# Базові положення трудового законодавства

Так, ст. 42 КЗпП України визначено, що при скороченні чисельності чи штату працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці переважне право **на залишення на роботі надається працівникам з більш високою кваліфікацією і продуктивністю праці.**

При рівних умовах продуктивності праці і кваліфікації перевага в залишенні на роботі надається, зокрема:

- сімейним – при наявності двох і більше утриманців;
- особам, в сім'ї яких немає інших працівників з самостійним заробітком;
- працівникам з тривалим безперервним стажем роботи на даному підприємстві, в установі, організації;
- працівникам, які навчаються у вищих і середніх спеціальних учбових закладах без відриву від виробництва;

# Базові положення трудового законодавства

*(продовження переліку)*

- учасникам бойових дій, постраждалим учасникам Революції Гідності, особам з інвалідністю внаслідок війни та членам сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членам сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України, а також особам, реабілітованим відповідно до Закону України “Про реабілітацію жертв репресій комуністичного тоталітарного режиму 1917-1991 років”, із числа тих, яких було піддано репресіям у формі (формах) позбавлення волі (ув'язнення) або обмеження волі чи примусового безпідставного поміщення здорової людини до психіатричного закладу за рішенням позасудового або іншого репресивного органу;
- авторам винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій; працівникам, які дістали на цьому підприємстві, в установі, організації трудове каліцтво або професійне захворювання;
- особам з числа депортованих з України, протягом п'яти років з часу повернення на постійне місце проживання до України;

# Базові положення трудового законодавства

*(продовження переліку)*

- працівникам з числа колишніх військовослужбовців строкової служби, військової служби за призовом під час мобілізації, на особливий період, військової служби за призовом осіб із числа резервістів в особливий період, військової служби за призовом осіб офіцерського складу та осіб, які проходили альтернативну (невійськову) службу, – протягом двох років з дня звільнення їх зі служби;
- працівникам, яким залишилося менше трьох років до настання пенсійного віку, при досягненні якого особа має право на отримання пенсійних виплат;
- працівникам, які є членами пожежно-рятувальних підрозділів для забезпечення добровільної пожежної охорони не менше року.

Перевага в залишенні на роботі може надаватися й іншим категоріям працівників, якщо це передбачено законодавством України.

**ПОВІДОМЛЕННЯ №**

**Про наступне вивільнення у зв'язку зі скороченням штату працівників**

**[Дата] [Населений пункт]**

**Шановний(-а) [Ім'я та по батькові працівника]!**

**Відповідно до статті 40 Кодексу законів про працю України та на виконання наказу від [Дата розпорядчого акта] № [Номер розпорядчого акта] «Про зміну типу \_\_\_\_\_», повідомляємо Вас про те, що Ваша посада [Назва посади] підлягає скороченню.**

**У зв'язку з цим Вас буде звільнено [Дата звільнення, що настає рівно за 2 місяці] на підставі пункту 1 частини першої статті 40 Кодексу законів про працю України у зв'язку зі скороченням штату працівників. Одночасно, керуючись частиною третьою статті 49-2 КЗпП України, пропонуємо Вам переведення на іншу роботу за наявними у закладі вакантними посадами, що відповідають Вашій кваліфікації:[Назва вакантної посади та оклад][Назва вакантної посади та оклад] (Примітка: якщо вакансій немає, замість списку напишіть: «На даний час вакантні посади, які відповідають Вашій кваліфікації, на підприємстві відсутні»). У разі Вашої згоди на переведення на одну із запропонованих посад, просимо подати відповідну заяву до відділу кадрів у строк до [Дата за кілька днів до звільнення].**

**У день звільнення Вам буде видано копію наказу про звільнення, письмове повідомлення про нараховані суми, трудову книжку (якщо вона зберігається у роботодавця) та проведено з Вами повний розрахунок. Також Вам буде виплачено вихідну допомогу у розмірі не менше середнього місячного заробітку відповідно до статті 44 КЗпП України.**

**Посада керівника: [Підпис] [Ініціали та Прізвище]**

**Відмітки про ознайомлення та рішення працівника:З повідомленням ознайомлений(-а), один примірник отримав(-ла):[Дата ознайомлення] [Підпис працівника] [Ініціали та Прізвище працівника]**



# Базові положення трудового законодавства

Акцентуємо увагу, що у період дії воєнного стану допускається звільнення працівника з ініціативи роботодавця у період його тимчасової непрацездатності, а також у період перебування працівника у відпустці (крім відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку) із зазначенням дати звільнення, яка є першим робочим днем, наступним за днем закінчення тимчасової непрацездатності, зазначеним у документі про тимчасову непрацездатність, або першим робочим днем після закінчення відпустки.

У разі звільнення, зокрема, за скороченням чисельності або штату працівників працівникові виплачується вихідна допомога у розмірі, передбаченому колективним договором, але не менше середнього місячного заробітку (ст. 44 КЗпП).

# Базові положення трудового законодавства

У день звільнення роботодавець зобов'язаний видати працівникові копію наказу (розпорядження) про звільнення, письмове повідомлення про нараховані та виплачені йому суми при звільненні та провести з ним розрахунок в день звільнення, а також на вимогу працівника внести належні записи про звільнення до трудової книжки, що зберігається у працівника (ст. 47 КЗпП).

Також, роботодавець зобов'язаний видати працівникові на його вимогу довідку про його роботу на даному підприємстві, в установі, організації із зазначенням спеціальності, кваліфікації, посади, часу роботи і розміру заробітної плати (ст. 49 КЗпП).

# Базові положення трудового законодавства

При звільненні працівника виплата всіх сум, що належать йому від підприємства, установи, організації, провадиться **в день звільнення**.

Якщо працівник в день звільнення не працював, то зазначені суми мають бути виплачені **не пізніше наступного дня після пред'явлення звільненим працівником вимоги про розрахунок**.

Про суми, нараховані та виплачені працівникові при звільненні, із зазначенням окремо кожного виду виплати (основна та додаткова заробітна плата, заохочувальні та компенсаційні виплати, інші виплати, на які працівник має право згідно з умовами трудового договору і відповідно до законодавства, у тому числі при звільненні) роботодавець повинен письмово повідомити працівника в день їх виплати.

У разі спору про розмір сум, нарахованих працівникові при звільненні, роботодавець у будь-якому разі повинен у визначений цією статтею строк виплатити не оспорювану ним суму.

(ст. 116 КЗпП)

# Базові положення трудового законодавства

У разі невиплати з вини роботодавця належних звільненому працівникові сум у строки, визначені статтею 116 цього Кодексу, при відсутності спору про їх розмір підприємство, установа, організація повинні виплатити працівникові його середній заробіток за весь час затримки по день фактичного розрахунку, але не більш як за шість місяців.

При наявності спору про розміри належних звільненому працівникові сум роботодавець повинен сплатити зазначене в цій статті відшкодування у разі, якщо спір вирішено на користь працівника. Якщо спір вирішено на користь працівника частково, розмір відшкодування за час затримки визначає орган, який виносить рішення по суті спору, але не більш як за період, встановлений частиною першою цієї статті.

(ст. 117 КЗпП)

# Базові моменти

## Звільнення працівника за угодою сторін (п.1 ч. 1 ст. 36 КЗпП)

**Відповідь.** Згідно з п. 1 ч. 1 ст. 36 КЗпП підставами припинення трудового договору є угода сторін.

У разі домовленості між працівником і роботодавцем про припинення трудового договору за п. 1 ч. 1 ст. 36 КЗпП (угода сторін) договір припиняється в строк, визначений сторонами.

Припинення трудового договору за п. 1 ч. 1 ст. 36 КЗпП застосовується у випадку взаємної згоди сторін трудового договору, пропозиція (ініціатива) про припинення трудового договору за цією підставою може виходити як від працівника, так і від роботодавця.

Законодавством не передбачено обов'язкової письмової форми угоди сторін про припинення трудового договору за п. 1 ч. 1 ст. 36 КЗпП. Така угода може бути оформлена між сторонами як шляхом подання працівником/цею заяви про звільнення за угодою сторін, та згоди роботодавця на його звільнення, так і шляхом внесення пропозиції (ініціативи) однією із сторін трудового договору, а сама угода сторін про припинення трудового договору може бути укладена в усній формі.

Однак для уникнення можливих непорозумінь доцільно зафіксувати всі домовленості щодо звільнення в письмовій формі, наприклад, у заяві працівника або угоді між ним і роботодавцем.

Саме ж оформлення припинення трудового договору за угодою сторін має бути належним чином оформлене в письмовій формі.

# Базові моменти

**Звільнення працівника за угодою сторін. Чи можливе відкликання заяви?**

**Відповідь.** КЗпП не містить положень щодо відкликання заяви на звільнення в такому випадку.

Отже, у випадку, коли сторони трудового договору вже мають домовленість про певну дату звільнення, то працівник вже не може відкликати свою заяву на звільнення.

Але, якщо роботодавець не заперечує та згоден на таке відкликання, то воно не буде порушенням. Про це зазначає Верховний Суд в Постанові № 9 (п. 8), де передбачається, що у випадку досягнення домовленості між працівником і роботодавцем про припинення трудового договору згідно з п. 1 ст. 36 КЗпП (за угодою сторін) договір припиняється в строк, визначений сторонами. Скасування домовленості про звільнення можливе лише за взаємною згодою на це власника або уповноваженого ним органу і працівника.

Таким чином, якщо працівник передумав і хоче відкликати свою заяву, йому необхідно отримати згоду другої сторони – роботодавця.

# Базові моменти

**Аналіз судової практики щодо звільнення працівника за угодою сторін засвідчує:**

мають місце трудові спори, що пов'язані насамперед зі зверненням працівників із позовами про їх звільнення за згодою сторін роботодавцем **без їх згоди**.

Див. постанова Верховного Суду від 16.02.2022 у справі №591/4938/18, постанова Верховного Суду від 01.12.2021 у справі № 591/1375/19, постанова Верховного Суду від 17.10.2018 у справі № 222/438/17-ц, постанова Верховного Суду від 20.06.2019 у справі № 264/2678/17, постанова Верховного Суду від 27.03.2019 у справі №524/3490/17-ц, постанова Верховного Суду від 20.03.2019 у справі № 487/5015/16-ц

Для з'ясування питання про законність припинення трудового договору за п. 1 ч. 1 ст. 36 КЗпП (за угодою сторін), першочергове значення має:

- чи дійсно існувала домовленість сторін про припинення трудового договору за взаємною згодою;
- чи було волевиявлення працівника/ці на припинення трудового договору в момент видачі наказу про звільнення;
- чи не заявляв працівник/ця про анулювання попередньої домовленості сторін щодо припинення договору за угодою сторін;
- чи була згода роботодавця на анулювання угоди сторін про припинення трудового договору.



**DECIDE**

швейцарсько-український проект  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ

# Базові моменти

## Розірвання трудового договору, укладеного на невизначений строк (ст. 38 КЗпП )

**Відповідь.** Загальне правило – про звільнення за власним бажанням працівник повинен попередити роботодавця письмово за 2 тижні.

Письмове повідомлення здійснюється шляхом подання працівником заяви про звільнення.

З загального правила є винятки, коли звільнення здійснюється без попередження за 2 тижні, а саме:

бажання працівника звільнитися зумовлене неможливістю продовжувати роботу, тобто, у працівника, є поважні причини для звільнення, такі як (ч. 1 ст. 38 КЗпП): переїзд на нове місце проживання; переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість; вступ до закладу освіти; неможливість проживання у даній місцевості, підтверджена медичним висновком; вагітність; догляд за дитиною до досягнення нею чотирнадцятирічного віку або дитиною з інвалідністю; догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку або особою з інвалідністю I групи; вихід на пенсію; прийняття на роботу за конкурсом; інші поважні причини.

**Важливо!** Перелік поважних причин для звільнення без попередження за 2 тижні, зазначений у ч. 1 ст. 38 КЗпП, не є вичерпним, оскільки в цій нормі також вказано: «інші поважні причини».

# Базові моменти

## Розірвання трудового договору, укладеного на невизначений строк (ст. 38 КЗпП )

Звільнення працівника за власним бажанням без двотижневого попередження також здійснюється у випадках, коли роботодавець не виконує законодавство про працю, умови колективного чи трудового договору, чинив мобінг (цькування) стосовно працівника або не вживав заходів щодо його припинення, що підтверджено судовим рішенням, що набрало законної сили (ч. 3 ст. 38 КЗпП).

У період дії воєнного стану є ще одна поважна причина для незастосування двотижневого строку попередження про звільнення за власним бажанням, яка передбачена ч. 1 ст. 4 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану».

Зокрема, у зв'язку з веденням бойових дій у районах, в яких розташоване підприємство, установа чи організація, та існуванням загрози для життя і здоров'я працівника, він може розірвати трудовий договір за власною ініціативою у строк, зазначений у його заяві.

Але, є виняток, коли це правило не працює – у разі примусового залучення до суспільно корисних робіт в умовах воєнного стану, а також у разі залучення працівника до виконання робіт на об'єктах критичної інфраструктури.



**DECIDE**

швейцарсько-український проект  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ

# Базові моменти

## Розірвання трудового договору, укладеного на невизначений строк (ст. 38 КЗпП)

### Щодо можливості відкликання заяви про звільнення

Працівник, який подав заяву на звільнення за власним бажанням, має право протягом двотижневого строку відкликати свою заяву і звільнення в цьому випадку не відбувається.

Виняток з цього правила: працівник не може відкликати свою заяву, якщо на його місце вже запрошений новий працівник у порядку переведення з іншого підприємства (ст. 24, ч. 2 ст. 38 КЗпП).

На цьому також наголошує Верховний Суд в п. 12 Постанови Пленуму Верховного Суду України від 06.11.1992 № 9 «Про практику розгляду судами трудових спорів».

Відкликання заяви на звільнення оформлюється відповідною заявою працівника про відкликання заяви на звільнення.

Зміст заяви приблизно такий: «Прошу вважати мою заяву про звільнення за власним бажанням від відкликаною».

На практиці бувають випадки, коли працівник повідомляє роботодавця про своє рішення не звільнитися в усній формі, але така форма повідомлення надалі може викликати суперечки між роботодавцем та працівником, тому доцільно відкликання заяви оформлювати письмово.

# Базові моменти

## Розірвання трудового договору, укладеного на невизначений строк (ст. 38 КЗпП )

### Ще один акцент

Щодо можливості звільнити працівника за власним бажанням без попередження за 2 тижні, якщо у працівника немає поважних причин для звільнення, а роботодавець згоден на звільнення без двотижневого попередження.

У цій ситуації краще звільнити працівника на підставі п. 1 ст. 36 КЗпП – за угодою сторін.

Звільнення за цією підставою не вимагає попередження працівником роботодавця про звільнення за 2 тижні.

Звільнення відбувається у строк, про який домовились сторони.

# Базові моменти

**Відсутність працівника на роботі та інформації про причини такої відсутності понад чотири місяці поспіль (п. 8-3 ч. 1 ст. 36 КЗпП)**

Звільнення на підставі п. 8-3 ч. 1 ст. 36 КЗпП здійснюється у разі, якщо працівник відсутній на роботі понад 4 місяці поспіль, і протягом цього періоду немає інформації про причини такої відсутності.

Важливо не ототожнювати цю підставу з підставою для звільнення за прогул (п. 4 ч.1 ст. 40 КЗпП)

Для припинення трудового договору відповідно до цієї підстави одночасно повинні бути дотримані дві обов'язкові умови:

- фактична відсутність працівника на робочому місці понад 4 місяці поспіль;
- відсутність інформації у роботодавця про причини такої відсутності понад 4 місяці поспіль (при цьому не має значення поважність чи неповажність причин такої відсутності).

## Довідково:

КЗпП не конкретизовано, яким чином повинні бути доведені факти відсутності працівника на роботі та інформації про причини такої відсутності понад чотири місяці поспіль, але вони точно необхідні для видання розпорядження про припинення з таким працівником трудового договору.

Це можуть бути акти відсутності працівника на роботі



**DECIDE**

швейцарсько-український проект  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ

# Базові моменти

Відсутність працівника на роботі та інформації про причини такої відсутності понад чотири місяці поспіль (п. 8-3 ч. 1 ст. 36 КЗпП)

Звільнення за цією підставою складається з 3 етапів

## ПЕРШИЙ

Фіксація факту відсутності працівника та інформації про нього протягом 4 місяців.

Використовуються всі можливі варіанти зв'язатися з працівником: зателефонувати йому за відомими номерами телефону; надіслати лист на адресу працівника з вимогою пояснити причини відсутності з повідомленням про вручення; написати повідомлення в месенджери.

Зафіксувати факт відсутності працівника актом (або декількома актами). Зазначити в такому акті факт відсутності інформації від працівника і про неможливість з ним зв'язатися.

У Табелі обліку робочого часу відсутність працівника проставляється позначкою «НЗ», тобто «відсутність з нез'ясовних причин».

# Базові моменти

Відсутність працівника на роботі та інформації про причини такої відсутності понад чотири місяці поспіль (п. 8-3 ч. 1 ст. 36 КЗпП)

Звільнення за цією підставою складається з 3 етапів

## ДРУГИЙ

Видання наказу про звільнення.

Наказ про звільнення оформляється не раніше спливу 4-місячного терміну з дати, коли працівник не з'явився на роботу, а також коли від нього нема відомостей.

У розділі наказу «Підстави» зазначаються всі документи, які були складені для фіксації факту відсутності працівника та інформації про нього.



**DECIDE**

швейцарсько-український проєкт  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ

# Базові моменти

Відсутність працівника на роботі та інформації про причини такої відсутності понад чотири місяці поспіль (п. 8-3 ч. 1 ст. 36 КЗпП)

Звільнення за цією підставою складається з 3 етапів

## ТРЕТІЙ

За загальним правилом у день звільнення роботодавець повинен розрахуватися з працівником у день звільнення і видати йому копію наказу та трудову книжку (якщо вона зберігається у роботодавця), ст. 47, 116 КЗпП.

Але у роботодавця немає зв'язку з працівником, вручити документи нема кому, а здійснення грошового розрахунку з працівником можливо тільки у випадку, якщо є дійсна зарплатна картка працівника.

Отже, у день звільнення працівника роботодавцю необхідно направити на адресу працівника лист з повідомленням про вручення, і у цьому листі повідомити працівника про звільнення і можливість отримати суми, що йому належать (можна додати до цього листа копію наказу про звільнення), а також про необхідність отримання трудової книжки (якщо вона зберігалась у роботодавця).

# Базові моменти

## Відсутність працівника на роботі та інформації про причини такої відсутності понад чотири місяці поспіль (п. 8-3 ч. 1 ст. 36 КЗпП)

21.11.2022

Про звільнення  
Петра Перекотиполя

У зв'язку з тим, що Петро Перекотиполе відсутній на роботі та неможливо отримати інформацію про причини його відсутності з 19 липня \_\_\_\_ р. по 21 листопада 20\_\_ р.,

НАКАЗУЮ:

1. Звільнити ПЕРЕКОТИПОЛЯ Петра Вікторовича, водія автотранспортних засобів адміністративно-господарського відділу, 21 листопада 20\_\_ р. через відсутність на роботі та інформації про причини такої відсутності понад чотири місяці поспіль, пункт 8-3 частини 1 статті 36 КЗпП України.
2. Бухгалтеру Кошель Галині виплатити Петру Перекотиполю компенсацію за два календарні дні щорічної основної відпустки за період роботи 25 червня 20\_\_ р. — 21 листопада 20\_\_ р.

Підстави: 1. Копія доповідної записки завідувача господарства Олега Дубового від 19.07.20\_\_ № 39.

2. Копії актів про відсутність на роботі Петра Перекотиполя та інформації про причини його відсутності від 19.07.20\_\_ № 1, від 20.07.20\_\_ № 2....

3. Копії актів про відвідування вдома Петра Перекотиполя від 25.07.20\_\_ № 1, від 22.08.20\_\_ № 2, від 26.09.20\_\_ № 3, від 24.10.20\_\_ № 4.

4. Копії листів Петру Перекотиполю від 25.07.20\_\_ № 276, від 22.08.20\_\_ № 314, від 26.09.20\_\_ № 384, від 24.10.20\_\_ № 441.

5. Роздруковка з автоматизованої системи обліку робочого часу «Цербер» з 19.07.20\_\_ по 21.11.20\_\_.

6. Доповідна записка начальника відділу кадрів Галини Добренької від 21.11.20\_\_ № 56.

Директор



Олена ЩАСЛИВА

НАКАЗ

м. Зразків

№ 201/к/тр

# Базові моменти

## Аналіз судової практики

Якщо працівник не повідомляє роботодавцю про себе і про причини своєї відсутності, то це створює можливості для звільнення працівника за пунктом 8-3 ч. 1 ст. 36 КЗпП. На це звернув увагу Красногвардійський районний суд (рішення від 17.01.2024 у справі № 204/15342/23).

Працівницю через месенджер повідомили про необхідність виходу на роботу за робочим місцем 01 серпня 2022 року. Але та жодним чином не відреагувала, відповідно, не приступила до виконання обов'язків. Наказ про її звільнення був прийнятий на підставі рапорту начальника юридичної служби, акта про відсутність на роботі, табеля обліку робочого часу.

Жінка подала позов. Але суд відзначив, що роботодавець вчинив належні дії з метою повідомлення про істотні умови праці, які належним чином були донесені до відома працівниці. При цьому у роботодавця не було достовірної інформації про причини відсутності працівника на роботі з 01 серпня 2022 року по 23 грудня 2022 року, що охоплює відсутність позивачки більш як 4 місяці поспіль, що передували даті її звільненню. При цьому працівниця протягом всього цього періоду часу не зверталася до роботодавця та жодним чином не повідомляла про себе та причини відсутності.

# Базові моменти

## Аналіз судової практики

Якщо ж неможливо встановити, кому саме адресовано повідомлення у месенджері, то це не є належним способом повідомлення інформації про себе роботодавцю. На це звернув увагу Святошинський районний суд м. Києва (рішення від 06.02.2024 у справі № 759/13201/23).

Під час провадження працівниця не заперечувала факт відсутності на робочому місці. Але стверджувала, що у роботодавця була інформація про причини її відсутності, яку вона надавала через один із месенджерів.

Водночас, суд звернув увагу на те, що з наданого в якості доказу скріншоту повідомлення не можливо встановити, кому саме воно адресоване. У цьому випадку факт інформування роботодавця суд вважав недоведеним належними та допустимими доказами. Тож у позові їй було відмовлено.



**DECIDE**

швейцарсько-український проект  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ

# Базові моменти

## Звільнення за прогул (п. 4 ч. 1 ст. 40 КЗпП)

Трудовий договір, укладений на невизначений строк, а також строковий трудовий договір до закінчення строку його чинності можуть бути розірвані роботодавцем у випадку прогулу (в тому числі відсутності на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин

КЗпП визначає прогул як підставу для розірвання трудового договору з працівником з ініціативи роботодавця.

При цьому в постанові Пленуму Верховного Суду України від 06.11.1992 № 9 «Про практику розгляду судами трудових спорів» розкривається зміст поняття «прогул» як відсутність працівника на роботі протягом усього робочого дня, або більше ніж три години безперервно або сумарно протягом робочого дня без поважних причин.

Фактично відсутність працівника на роботі без поважних причин (прогул) за своєю природою є грубим порушенням трудової дисципліни і, як наслідок, тягне накладення одного з видів дисциплінарного стягнення – догану або звільнення з дотриманням правил, встановлених статтями 147 – 149 КЗпП.



**DECIDE**

швейцарсько-український проєкт  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ

# Базові моменти

## Звільнення за прогул (п. 4 ч. 1 ст. 40 КЗпП)

### Важливо!

Законодавством не визначено переліку причин відсутності на роботі, які необхідно вважати поважними.

У кожному окремому випадку їх наявність або відсутність роботодавець визначає на власний розсуд.

Оцінка причин щодо її поважності повинна виходити з того, що ці причини мають бути істотними, тобто такими, які перешкоджають явці на роботу і не можуть бути усунені самим працівником.

Кожна з причин має бути належним чином підтверджена працівником.



**DECIDE**

швейцарсько-український проект  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ

# Базові моменти

## Звільнення за прогул (п. 4 ч. 1 ст. 40 КЗпП)

### Ще деякі акценти

Прогулом вважається відсутність працівника не просто на робочому місці, а на роботі.

Робота — поняття ширше, ніж робоче місце, і охоплює в цілому, наприклад, адміністративну будівлю, в якій є визначене для посадової особи місцевого самоврядування робоче місце.

У випадках, коли було зафіксовано прихід посадової особи на роботу (у приміщення адміністративної будівлі), однак вона не була присутня на своєму робочому місці, така посадова особа не може бути звільнена за прогул.

Такі дії посадової особи місцевого самоврядування можуть свідчити про **порушення нею трудової дисципліни, що може мати наслідком застосування до неї дисциплінарного стягнення у вигляді догани.**

Якщо до посадової особи раніше застосовувалися заходи дисциплінарного стягнення, така посадова особа може бути звільнена з ініціативи роботодавця на підставі п. 3 ч. 1 ст. 40 КЗпП - у зв'язку із систематичним невиконанням працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, а не за прогул.



**DECIDE**

швейцарсько-український проект  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ

# Базові моменти

## Звільнення за прогул (п. 4 ч. 1 ст. 40 КЗпП)

### Етапи звільнення за прогул

#### ЕТАП ПЕРШИЙ

Встановлення та фіксація факту відсутності працівника на роботі

#### ЕТАП ДРУГИЙ

З'ясування причин відсутності працівника на роботі

#### ЕТАП ТРЕТІЙ

Оформлення звільнення працівника



**DECIDE**

швейцарсько-український проект  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ

# Базові моменти

## Звільнення за прогул (п. 4 ч. 1 ст. 40 КЗпП)

### Встановлення та фіксація факту відсутності працівника на роботі

Про факт відсутності працівника на роботі роботодавцю, як правило, повідомляє один із працівників або безпосередній керівник шляхом подання доповідної записки. Законодавство не встановлює вимог до форми доповідної записки, тому вона подається у довільній письмовій формі. У доповідній записці має зазначатися, що працівник відсутній не лише на робочому місці, а й на роботі в цілому.

Відсутність працівника на роботі доцільно також зафіксувати актом про відсутність працівника на роботі, підписаним не менше ніж 2 особами.

Загальні вимоги до складення доповідних записок та актів наведені в Типовій інструкції з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади, затвердженій постановою КМУ від 17.01.2018 р. № 55 та Правилах організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях, затверджених наказом Мін'юсту 18.06.2015 № 1000/5

# Базові моменти

## Звільнення за прогул (п. 4 ч. 1 ст. 40 КЗпП)

### Встановлення та фіксація факту відсутності працівника на роботі

Доповідну записку та акт про відсутність працівника на роботі необхідно оформити **безпосередньо в день нез'явлення працівника на роботі.**

В таких документах обов'язково потрібно вказати дату, конкретний час відсутності працівника.

Якщо працівник не виходить на роботу протягом декількох днів поспіль, варто скласти окремі акти за кожний день відсутності (може виявитися, що на певні дні, протягом яких працівник був відсутній на робочому місці, в нього є поважні причини, а на інші – ні)

# Базові моменти

## Звільнення за прогул (п. 4 ч. 1 ст. 40 КЗпП)

### З'ясування причин відсутності працівника на роботі

Необхідно спробувати зв'язатися з працівником: зателефонувати йому за номерами контактних телефонів, зазначеними в його особовій картці.

Якщо причини відсутності працівника не з'ясовано (з'ясовано, але є сумніви щодо правдивості пояснень працівника), як правило, вживаються додаткові заходи щодо з'ясування таких причин, наприклад, проводиться службове розслідування.

Проведення службового розслідування оформляється розпорядчим актом роботодавця, у якому дається доручення про проведення службового розслідування стосовно працівника, який відсутній на роботі, та з'ясування причин такої відсутності, визначаються виконавці такого доручення та строки його проведення. Розпорядчий документ видається роботодавцем в день отримання відповідної доповідної записки

# Базові моменти

## Звільнення за прогул (п. 4 ч. 1 ст. 40 КЗпП)

### З'ясування причин відсутності працівника на роботі

У разі появи працівника на роботі роботодавець повинен затребувати у нього письмові пояснення причини відсутності на роботі (вимога роботодавця може бути оформлена розпорядчим актом з встановленням строку, достатнього для підготовки пояснень працівником, який доводиться до відома працівника під підпис). Якщо працівник відмовляється дати пояснення, про це складається відповідний акт.

Якщо працівник на дзвінки не відповідає та не з'являється на роботі, вимога про надання письмових пояснень щодо причин відсутності на роботі надсилається такому працівнику на адресу реєстрації його місця проживання/на адресу його фактичного проживання (якщо він не проживає за місцем реєстрації).

Надсилати таку вимогу варто листом з описом вкладення та повідомленням про вручення.

# Базові моменти

## Звільнення за прогул (п. 4 ч. 1 ст. 40 КЗпП)

### З'ясування причин відсутності працівника на роботі

За результатами службового розслідування складається акт, у якому відображаються результати вжитих заходів для з'ясування причин відсутності працівника на роботі, а також результати самого розслідування в цілому.

В акті повинні бути викладені причини відсутності працівника на роботі або вказано про те, що з'ясувати причини такої відсутності не вдалось.

Вказаний акт оформляється у довільній формі.

Акт за результатами службового розслідування складається наступного робочого дня після закінчення строку, наданого працівникові для надання письмових пояснень та підтверджуючих документів стосовно причин відсутності на роботі.

# Базові моменти

## Звільнення за прогул (п. 4 ч. 1 ст. 40 КЗпП)

### Важливо!

Звільнення працівника за прогул без отримання від нього письмових пояснень або складання акта про відмову надати такі пояснення є неправомірним (стаття 149 КЗпП).

### Важливо!

Відповідно до статті 149 КЗпП до застосування дисциплінарного стягнення роботодавець повинен зажадати від порушника трудової дисципліни письмові пояснення.

### Важливо!

Дисциплінарні стягнення застосовуються органом, якому надано право прийняття на роботу (обрання, затвердження і призначення на посаду) такого працівника.



**DECIDE**

швейцарсько-український проєкт  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ

# **Процедура звільнення під час простою нічим не буде відрізнятися від процедури звільнення під час роботи організації у звичайному режимі.**

**Звільнення під час простою є цілком законним, але обов'язково з дотриманням усіх вимог законодавства, зокрема КЗпП.**

**День звільнення для працівника може бути як простоем, так і звичайним робочим днем. Тож залежно від цього і буде нараховано або оплату простою, або зарплату.**

# Базові моменти

**Законодавство не містить норми, яка б забороняла звільнення під час простою.**

**Причому це можливо:**

- ✓ не лише, коли ініціатор звільнення працівник (ст. 38, 39 КЗпП),
- ✓ а й тоді, коли ініціатором звільнення є роботодавець (ст. 40 та 41 КЗпП),
- ✓ чи звільнення відбувається за угодою сторін (п. 1 ч. 1 ст. 36 КЗпП)
- ✓ або за іншими підставами.



**DECIDE**

швейцарсько-український проект  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ

Дякуємо за увагу!



**DECIDE**

швейцарсько-український проєкт  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ  
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ