

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЖЕСНЬОВСЬКИЙ Роман Васильович

Шляхи вдосконалення соціального партнерства в Україні. / Ways to  
improve social partnership in Ukraine

"спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУП-41  
Р. В. Жесньовський (Карачинський)

Науковий керівник:  
к.е.н., професор, Є. П. Качан

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН.....	16
2.1. Стан та проблеми соціального партнерства в Україні крізь призму соціально- трудоових конфліктів.....	16
2.2. Аналіз функціонування соціального діалогу в Україні у контексті трудових відносин.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ.....	34
ВИСНОВКИ .....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	49

## ВСТУП

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку України особливого значення набуває ефективна взаємодія між державою, роботодавцями та працівниками, яка реалізується через механізми соціального партнерства. Соціальне партнерство виступає важливим інструментом забезпечення соціальної злагоди, формування справедливих трудових відносин, а також досягнення балансу інтересів усіх учасників соціально-трудої сфери.

В умовах воєнного стану, трансформації ринку праці та зростання соціальної напруги, питання удосконалення соціального партнерства набуває особливої актуальності. Україна має нормативно закріплену модель соціального партнерства, однак на практиці цей інститут функціонує з певними труднощами: спостерігається низька активність соціальних партнерів, формальний характер діалогу, обмеженість ресурсів профспілок, а також недостатній рівень реалізації домовленостей.

Актуальність теми зумовлена необхідністю посилення ролі соціального діалогу в забезпеченні соціальної стабільності, захисті прав працівників та формуванні ефективної системи управління трудовими відносинами.

Теоретичні засади соціального партнерства базуються на наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених, які вивчали сутність, принципи, механізми та моделі ефективної взаємодії між державою, роботодавцями та працівниками. Значний внесок у формування теоретичних підходів до соціального партнерства зробили такі науковці, як Н. Волкова, Ю. Кузнецова, О. Горстка, Г. Грошилін, К. Гутуряк, О. Добрянська, М. Дученко, А. Жук, О. Зіброва, І. Любушкіна, І. Тур, С. Каплін, В. Капустін, А. Колосок, Г. Кравець, Т. Луньова, І. Моцна, Д. Новіков, О. Шапоренко. Їхні праці розкривають теоретичну сутність соціального партнерства, принципи його функціонування в умовах трансформаційних змін, а також акцентують увагу на важливості діалогу

між суб'єктами соціально-трудових відносин як основи для досягнення соціальної стабільності.

**Метою** цієї роботи є обґрунтування напрямів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення соціального партнерства в Україні.

Для досягнення мети були поставлені наступні **завдання**:

- з'ясувати сутність, принципи та форми соціального партнерства;
- проаналізувати стан розвитку соціального партнерства в Україні;
- проаналізувати стан функціонування соціального діалогу в Україні у контексті трудових відносин;
- розробити напрямки вдосконалення соціального партнерства в Україні урахуванням зарубіжного досвіду.

**Об'єктом дослідження** є система соціального партнерства в Україні.

**Предметом дослідження** виступають організаційно-правові та інституційні механізми реалізації соціального партнерства.

**Методологічну основу** дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, індукція та дедукція, логічне узагальнення, елементи соціологічного аналізу.

**Практичне значення** цієї роботи полягає у можливості використання сформульованих теоретичних узагальнень, аналітичних висновків та запропонованих рекомендацій для вдосконалення механізмів соціального партнерства в Україні. Результати дослідження можуть бути застосовані: у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування для формування ефективної політики у сфері соціального діалогу; профспілковими організаціями та об'єднаннями роботодавців для підвищення рівня взаємодії та впливу на ухвалення соціально важливих рішень.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Термін «партнерство» у контексті суспільних відносин почав використовуватися ще в ХІХ столітті. Одним із перших, хто звернув увагу на це поняття, був Джон Стюарт Мілль. Він вважав, що поліпшення умов життя робітничого класу можливе лише за умови змін у системі розподілу виробничих ресурсів на користь працівників. У той час з'явилися ідеї створення виробничих кооперативів, що дозволяли робітникам самостійно накопичувати капітал і поступово посилювати свій вплив у економіці.

Після завершення Другої світової війни соціальне партнерство стало інституціоналізованою формою співпраці між працівниками та роботодавцями, у якій важливу роль почала відігравати держава. На думку дослідника Л. Тернера, така модель дозволяє робітникам за участю профспілок впливати на рішення щодо умов праці, заробітної плати, а також долучатися до обговорення певних політичних питань. Соціальне партнерство сприяє більш справедливому працевлаштуванню та зменшенню соціальної нерівності, оскільки воно відображає інтереси учасників ринку праці, забезпечуючи дотримання соціальних стандартів, сприяючи професійному навчанню та підвищенню кваліфікації працівників [13, с. 19].

У сфері соціального партнерства підприємництво відіграє важливу роль як рушійна сила формування середнього класу, що стабілізує суспільство на мікрорівні, а також як суб'єкт, який впливає на державну політику у напрямку соціального захисту - на макрорівні. Такий підхід спрямований на зменшення рівня бідності та посилення соціальної справедливості.

У вітчизняній науковій і практичній площині поняття «соціальне партнерство» почало застосовуватися відносно недавно. Його тлумачення в українській і зарубіжній літературі є різним, що свідчить про складність і багатогранність цього явища.

Слово «соціальне» стосується усього, що пов'язано із суспільним життям, діяльністю людей, їхніми взаєминами у межах соціальних процесів. Термін «партнер» походить з французької мови й означає «учасник спільної діяльності, співучасник». У поєднанні ці слова вказують на співпрацю між різними сторонами, які, незважаючи на відмінність у своїх інтересах, готові домовлятися, знаходити компроміси, погоджувати спільні правила та дотримуватися їх.

У широкому розумінні соціальне партнерство - це система відносин, яка охоплює найманих працівників (зазвичай через профспілки), роботодавців або їх об'єднання, а також представників державної влади чи місцевого самоврядування. Такі стосунки будуються на основі консультацій, переговорів, примирних процедур і орієнтовані на взаємоповагу, дотримання прав та інтересів кожної зі сторін [20, с. 8].

Деякі науковці дають власні визначення цього явища. Наприклад, А. Колот розглядає соціальне партнерство як систему взаємовідносин у сфері праці, що має на меті узгодження та захист інтересів як працівників, так і роботодавців. Вчений І. Лебедев підкреслює, що соціальне партнерство є важливим інститутом ринкової економіки і демократичної правової держави. Його функція полягає у регулюванні трудових відносин, попередженні конфліктів та підтриманні соціального миру. Така форма співпраці має довгостроковий, стратегічний характер, оскільки дозволяє реалізовувати політику розвитку країни без загострення суперечностей між соціальними групами [13, с. 19].

О. Грішнова розглядає соціальне партнерство як необхідний елемент функціонування стабільного та здорового суспільства. На її думку, в умовах українських реалій - таких як корупція, тиск з боку державних інституцій, правова нестабільність - впровадження соціального партнерства є невід'ємним кроком до формування нової моделі трудових відносин, яка забезпечить більш справедливі умови співіснування різних соціальних груп [12, с. 204].

Українська дослідниця О. І. Шапоренко трактує соціальне партнерство як систему взаємодії між основними соціальними групами, що ґрунтується на необхідності врахування інтересів усіх сторін через досягнення згоди та порозуміння [45].

У законодавстві України поняття соціального партнерства часто подається через термін «соціальний діалог». Відповідно до статті 1 Закону України «Про соціальний діалог в Україні», під соціальним діалогом розуміється процес взаємодії між представниками працівників, роботодавців та органів виконавчої влади й місцевого самоврядування. Основна мета цього процесу - узгодження позицій, досягнення домовленостей і прийняття спільних рішень з питань, що стосуються формування та реалізації державної соціальної й економічної політики, а також регулювання соціально-трудових відносин [36].

Соціальне партнерство також сприяє активному розвитку громадянського суспільства. Воно передбачає створення громадських організацій, укладання угод між ними та органами державної влади. Така взаємодія закладає основу для формування стійких соціальних структур, здатних ефективно представляти інтереси різних груп населення та забезпечувати стабільність у суспільстві.

Соціальне партнерство є специфічною формою взаємодії в суспільстві, яка забезпечує збалансоване врахування інтересів ключових соціальних груп. Його сутність полягає в тому, щоб за допомогою взаємних домовленостей, переговорів та узгодження дій досягати компромісу між різними сторонами соціально-трудових відносин.

До суб'єктів соціального партнерства відносять не лише працівників і роботодавців, а й підприємства, профспілки, громадські організації, освітні установи та органи державної влади, які виступають у ролі регулятора цих відносин. Основною формою реалізації партнерства є договірна співпраця, що виникає внаслідок узгоджених переговорів між сторонами [15].

У певних ситуаціях держава, зокрема Кабінет Міністрів України, може брати активну участь у соціальному діалозі як повноправний учасник процесу.

Представництво інтересів сторін також забезпечується через профспілки, об'єднання роботодавців, органи державного управління та органи місцевого самоврядування. Кожна з цих структур виконує власну роль у системі соціального партнерства відповідно до своєї функціональної специфіки.

Формування дієвої системи соціального партнерства передбачає проходження певних етапів, які сприяють ефективній взаємодії всіх учасників процесу (табл. 1.1).

На сьогодні в Україні найбільш практично реалізованим є партнерство між працівниками та роботодавцями у межах соціально-трудових відносин. На національному рівні інтереси роботодавців представляє Федерація роботодавців України - найбільше об'єднання у країні, до складу якого входять сотні регіональних і галузевих організацій, що охоплюють мільйони працівників. Основне завдання цієї структури - представництво та захист інтересів роботодавців.

Таблиця 1.1

### Основні етапи формування системи соціального партнерства [5, с. 68]

Етап	Характеристика та зміст етапу
1	Визначення цілей і завдань соціального партнерства
2	Вибір суб'єктів – учасників партнерства за сферами їх інтересів
3	Визначення виду соціального партнерства (взаємодії) за цілями та сферами інтересів суб'єктів-учасників
4	Створення бази інформаційного та законодавчого забезпечення
5	Побудова моделі соціального партнерства з урахуванням інтересів усіх учасників
6	Формулювання ключових принципів, умов, механізмів взаємодії, технічних, юридичних та організаційних процедур
7	Створення (за потреби) спеціалізованих органів, призначення відповідальних осіб за реалізацію заходів у межах соціального партнерства
8	Наділення (за потреби) повноваженнями спеціальних державних органів з контролю за виконанням досягнутих домовленостей і арбітражу

Отже, ефективність соціального партнерства значною мірою визначається особливостями соціального та економічного розвитку країни. В українських реаліях формування сучасної моделі соціально-трудових відносин має відповідати принципам соціально орієнтованої ринкової економіки, що передбачає:

- дотримання прав і свобод як найманих працівників, так і роботодавців;
- сприяння особистісному розвитку людини;
- підвищення рівня освіченості та професійної культури у сфері трудових відносин;
- інвестування в людський капітал, зокрема в оновлення та покращення умов праці;
- забезпечення стабільної та результативної зайнятості;
- гарантування соціального захисту й належного рівня соціального забезпечення.

Усі ці складові є важливими передумовами для побудови збалансованої системи соціального партнерства, здатної відповідати на виклики сучасності. Інтереси найманих працівників, своєю чергою, представляє Федерація профспілок України - провідне профспілкове об'єднання, яке також налічує понад 10 мільйонів членів. Її діяльність спрямована на відстоювання прав та інтересів працівників, організацію колективних дій і забезпечення конструктивної співпраці з органами влади, роботодавцями та громадськими інституціями.

Ключовим інструментом взаємодії між усіма сторонами виступає соціальний діалог - процес узгодження позицій, формування домовленостей і спільного пошуку рішень у питаннях соціально-трудова відносин.

Для працівників соціальне партнерство означає покращення умов праці, можливість впливати на рішення, що стосуються трудових відносин, та реальний захист своїх прав через профспілкову активність. Воно сприяє зменшенню нерівності, підтримує демократичні механізми участі та забезпечує рівноправне партнерство з роботодавцями.

Роботодавці, у свою чергу, отримують можливість покращити взаємини з працівниками, знизити конфліктність у колективах, підвищити мотивацію та продуктивність персоналу. Соціальний діалог сприяє розробці ефективної кадрової політики та створює передумови для стабільного розвитку підприємств.

Для держави соціальне партнерство виступає механізмом формування демократичної та відповідальної політики. Воно підвищує легітимність прийнятих рішень, зміцнює суспільну стабільність, запобігає соціальним конфліктам і сприяє розвитку громадянського суспільства.

Таблиця 1.2

**Переваги соціального партнерства для працівників, роботодавців та держави [27, с. 97]**

Категорія	Назва переваги	Суть переваги
Працівники	Усунення нерівності	Соціальний діалог сприяє поліпшенню умов праці та гендерної рівності.
	Зміцнення демократії	Працівники мають право голосу через профспілки.
	Легітимність політики	Через діалог можна впливати на законодавство.
	Захист інтересів	Можливість відстоювати свої права без страху.
	Рівноправне партнерство	Профспілки беруть участь у прийнятті рішень.
Роботодавці	Гармонізація відносин	Покращення комунікації з працівниками.
	Політика компаній	Спільна розробка ефективної кадрової політики.
	Безконфліктність	Менше страйків і протестів, вища ефективність.
Держава	Демократія та політика	Соціальний діалог сприяє прозорості ухвалення рішень.
	Легітимність і відповідальність	Залучення до процесу працівників і роботодавців.
	Стабільність	Запобігає конфліктам, знижує соціальну напругу.

На галузевому рівні система соціального партнерства в Україні охоплює три основні сторони. Профспілки представлені всеукраїнськими організаціями, що діють у межах певної галузі або кількох сфер економіки. Інтереси роботодавців відстоюють всеукраїнські об'єднання організацій роботодавців, які функціонують у відповідних секторах. Третю сторону формують органи виконавчої влади, які на цьому рівні представлені відповідними міністерствами чи іншими центральними структурами.

На територіальному рівні (області, громади тощо) до процесу соціального діалогу можуть долучатися органи місцевого самоврядування, але лише в межах повноважень, передбачених законодавством. На локальному рівні від

працівників участь у діалозі беруть первинні профспілкові організації або, якщо вони відсутні, - вільно обрані представники трудового колективу. Інтереси роботодавців на цьому рівні представляють власник підприємства або його уповноважені представники.

Важливою рисою української моделі соціального партнерства є колективно-договірне регулювання трудових відносин. Воно дозволяє вирішувати конкретні питання праці на підприємствах, однак така практика поширена переважно у великих компаніях державної або змішаної форми власності. У приватному секторі вона часто не застосовується. Проблеми виникають через низький рівень укладання колективних договорів, недостатній контроль профспілок за їх дотриманням, а також через відсутність відповідальності роботодавців за ухилення від підписання таких документів.

З 1993 року в Україні почали укладатися Генеральні угоди між урядом і профспілками, а з 1997 року до них долучилися і представники бізнесу. Такі угоди стали вагомим кроком у розвитку соціального партнерства на національному рівні.

Варто відзначити, що в Україні поступово утверджується культура соціального діалогу, формується правова та організаційна основа для його реалізації. Нормативна база включає міжнародні акти (Конвенції, Хартії, рекомендації МОП), а також національне законодавство - Конституцію України та закони про колективні договори, порядок вирішення трудових спорів, права профспілок тощо. Організаційна складова охоплює систему колективних договорів і угод різного рівня - від локальних до Генеральної угоди на національному рівні [12, с. 304].

В Україні чинне законодавство закріплює засади розвитку соціального партнерства, зокрема через Закон України «Про соціальний діалог в Україні», який відіграє ключову роль у регулюванні трудових і соціально-економічних відносин. Нормативний акт визначає основні правові принципи організації та ведення соціального діалогу з метою узгодження дій між державою,

роботодавцями та працівниками у процесі формування й реалізації державної політики в соціальній та економічній сферах [36].

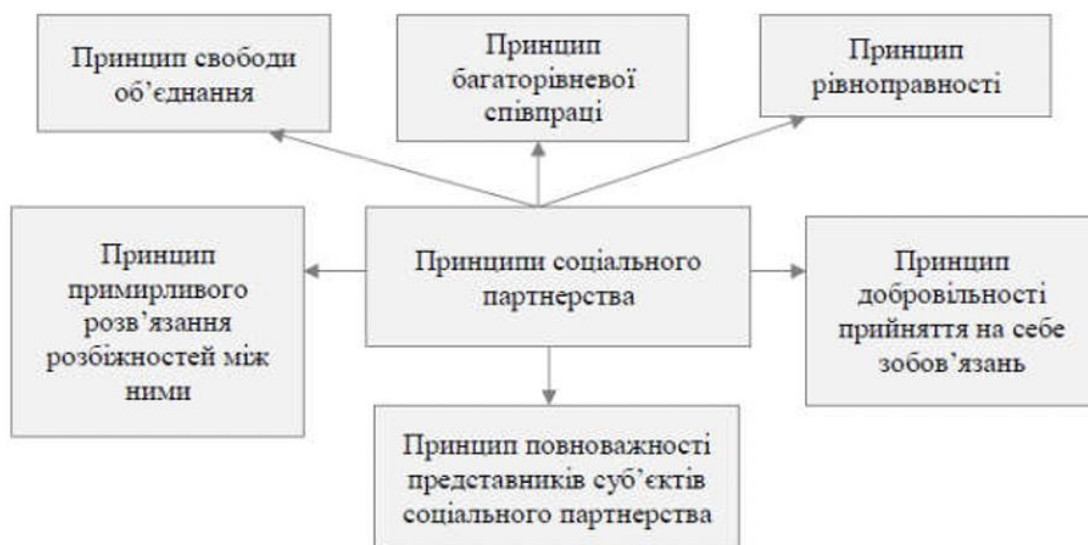
Соціальний діалог, відповідно до закону, розглядається як механізм узгодження позицій, досягнення компромісу та прийняття спільних рішень представниками сторін соціального партнерства - тобто працівників, роботодавців і органів державної влади та місцевого самоврядування. Його головним завданням є врегулювання соціально-трудових, економічних та правових питань, що мають вплив на умови життя населення, стабільність на ринку праці, розвиток трудових ресурсів і загальний добробут суспільства.

Соціальний діалог в Україні може здійснюватися на чотирьох рівнях [47, с. 40]:

- 1) національному - з питань загальнодержавної політики;
- 2) галузевому - в межах окремих видів економічної діяльності;
- 3) територіальному - в межах адміністративно-територіальних одиниць;
- 4) локальному - безпосередньо на підприємствах, в установах або організаціях.

Діалог може відбуватися як у тристоронньому форматі - за участі працівників, роботодавців і держави, так і в двосторонньому - за участі тільки працівників і роботодавців. Такий підхід дозволяє гнучко адаптувати соціальний діалог до конкретних умов, проблем та потреб кожного з рівнів, забезпечуючи тим самим більш ефективну систему управління соціально-трудовами процесами.

Крім того, закон визначає форми та процедури реалізації соціального діалогу: це можуть бути переговори, консультації, участь у підготовці нормативних актів, укладення колективних договорів і угод, створення спільних комісій та рад. Усе це сприяє посиленню соціальної єдності, формуванню довіри між сторонами, зміцненню трудової дисципліни та зниженню рівня конфліктності у суспільстві.



**Рис. 1.1. Ключові принципи соціального партнерства у сфері трудових відносин [26, с. 108]**

На рис. 1.1 відображено основоположні принципи, на яких базується система соціального партнерства:

1) принцип свободи об'єднання передбачає право кожної зі сторін створювати об'єднання для захисту своїх інтересів, що є основою для формування профспілок, організацій роботодавців тощо;

2) принцип багаторівневої співпраці підкреслює, що соціальний діалог має відбуватись не лише на національному рівні, а й у межах галузей, регіонів, окремих підприємств, тобто охоплювати всі рівні соціально-трудова відносин;

3) принцип рівноправності гарантує однакові права та можливості для всіх учасників діалогу — жодна сторона не повинна домінувати в процесі ухвалення рішень;

4) принцип добровільності прийняття на себе зобов'язань означає, що участь у переговорах, а також виконання домовленостей має бути усвідомленою та вільною, без тиску чи примусу;

5) принцип повноважності представників суб'єктів соціального партнерства вимагає, щоб учасники діалогу мали легітимні повноваження на ведення переговорів і підписання колективних угод;

б) принцип примирення розбіжностей між сторонами забезпечує можливість мирного врегулювання конфліктів через переговори, посередництво чи інші погоджені механізми.

Окрім основних принципів, що регулюють соціальне партнерство, важливим елементом цієї взаємодії є можливість делегування повноважень. Сторони соціального діалогу можуть передавати свої представницькі функції іншим особам або організаціям, які діють відповідно до принципу легітимного представництва. Найчастіше цю роль виконують профспілки, які представляють інтереси працівників у процесі переговорів з роботодавцем.

Особливу роль у соціальному партнерстві відіграє принцип примирення розбіжностей, який застосовується під час виникнення конфліктів або спорів. Його суть полягає в необхідності досягнення компромісу між сторонами, з метою збереження стабільної роботи підприємства чи установи, а також забезпечення належних умов праці для найманих працівників. Здатність до конструктивного діалогу та пошуку спільного рішення є запорукою гармонійних трудових відносин.

Після врегулювання конфліктної ситуації або досягнення згоди з певного питання важливо забезпечити виконання узгоджених зобов'язань, що реалізується на основі принципу добровільності прийняття зобов'язань, що означає свідоме та вільне погодження на виконання певних дій. Такі зобов'язання фіксуються у відповідних договорах чи угодах, які мають юридичну силу.

На думку науковця В.А. Кучера, дотримання принципів соціального партнерства сприяє виробленню єдиних підходів до регулювання соціально-трудових відносин, , в свою чергу, формує основу для зацікавленості обох сторін

- працівників і роботодавців - у спільному розвитку: підвищенні продуктивності, конкурентоспроможності підприємств та покращенні соціального добробуту.

З огляду на викладене, можна стверджувати, що принципи соціального партнерства є ключовими для організації ефективної взаємодії між сторонами трудових відносин. Незалежно від правового статусу роботодавця, саме ці принципи забезпечують узгодження інтересів сторін і сприяють пошуку рішень, вигідних як працівникам, так і роботодавцям. Соціальне партнерство в такому випадку постає як повноцінний механізм гармонізації трудових стосунків і вирішення спільних проблем.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

#### 2.1. Стан та проблеми соціального партнерства в Україні крізь призму соціально-трудоових конфліктів

Формування та розвиток інституцій соціального партнерства в Україні тісно пов'язані з еволюцією її нормативно-правової бази, яка заклала основу для регулювання тристоронньої взаємодії між представниками працівників, роботодавців та державних органів. Законодавча база в даній сфері є комплексною і передбачає створення умов для колективного регулювання трудових відносин, запобігання конфліктам та забезпечення соціального діалогу як чинника соціально-економічної стабільності.

Ключовим нормативним актом, який започаткував процес правового врегулювання колективно-договірної діяльності, є Закон України «Про колективні договори і угоди» (1993 р.), який унормував порядок укладення, зміст та юридичну силу колективних договорів і угод, що укладаються між роботодавцями та представниками найманих працівників. Закон визначає колективний договір не лише як інструмент трудового регулювання, а й як форму узгодження соціально-економічних інтересів сторін. Суттєвою є також норма про обов'язковість дотримання умов договору для всіх працівників підприємства, незалежно від членства в профспілці. У такий спосіб закладено основи колективного підходу до правового захисту [34].

Подальше нормативне забезпечення було посилено прийняттям Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» (1998 р.), який забезпечив формалізацію механізмів мирного розв'язання конфліктів у сфері праці. Документ визначає процедури створення примирних комісій, залучення трудових арбітражів, а також закріплює право працівників на організацію страйків у законодавчо визначеному порядку. Особливо важливою є

інституалізація Національної служби посередництва і примирення (НСПП) — спеціалізованого органу, покликаного координувати процеси переговорів та сприяти запобіганню ескалації соціальних конфліктів. Таким чином, сформовано основу для конфліктно-превентивної моделі державної участі в соціальному партнерстві [35].

У 1999 році був прийнятий Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», який закріпив правовий статус профспілок як повноцінного суб'єкта соціального партнерства. Закон гарантує свободу об'єднання працівників, визначає механізми створення профспілкових організацій, їхнє право брати участь у переговорах, здійснювати громадський контроль за дотриманням законодавства про працю, представляти та захищати інтереси найманих працівників у судах та перед державними органами. Також документ містить низку гарантій захисту діяльності профспілкових лідерів і органів, зокрема недопущення звільнення або переслідування за участь у профспілковій діяльності.

Систематизація правових норм у сфері соціального партнерства отримала свій подальший розвиток у прийнятті Закону України «Про соціальний діалог в Україні» (2010 р.). У цьому законі вперше в українській правовій традиції на законодавчому рівні було закріплено поняття соціального діалогу, визначено його принципи, форми, сторони та рівні реалізації. Закон також передбачає створення тристоронніх соціально-економічних рад на національному, галузевому та територіальному рівнях, які виконують консультативно-дорадчі функції та сприяють узгодженню позицій сторін соціального партнерства. Основоположними принципами, закріпленими в документі, є добровільність, рівноправність, взаємна відповідальність, прозорість, повноважність представництва тощо [36].

Загалом, аналіз зазначених законодавчих актів дозволяє дійти висновку, що в Україні сформовано нормативно-правову платформу, яка, з одного боку, відповідає базовим вимогам міжнародних норм, зокрема рекомендаціям

Міжнародної організації праці, а з іншого — демонструє низку структурних і функціональних недоліків на етапі практичного впровадження. Зокрема, існує проблема імплементації положень законів, неузгодженість між різними рівнями правового регулювання, низький рівень правової культури учасників соціального партнерства, а також обмеженість впливу соціальних партнерів на формування соціальної політики держави.

У 2024 році в Україні спостерігалася значна активність у сфері соціально-трудових відносин, що відображено в офіційних даних Національної служби посередництва і примирення (НСПП).

Упродовж січня-жовтня 2024 року ситуація в соціально-трудовій сфері України залишалася напруженою, про що свідчать статистичні дані Національної служби посередництва і примирення (НСПП). За звітний період НСПП брала участь у вирішенні 103 колективних трудових спорів (конфліктів). Із загальної кількості зафіксованих спорів: 35 випадків припадає на добувну промисловість і розроблення кар'єрів, 32 - на сферу охорони здоров'я та надання соціальної допомоги. Зазначені галузі залишаються найконфліктнішими в структурі національної економіки, що, ймовірно, зумовлено низьким рівнем оплати праці, хронічною заборгованістю із виплат, високим навантаженням на персонал, а також недостатнім забезпеченням трудових гарантій і недотриманням умов колективних угод [31].

Крім того, конфліктні ситуації виникали й у таких секторах: торгівля та ремонт автотранспортних засобів - 7 випадків, транспорт і складське господарство - 6, освіта - 5, житлово-комунальне господарство - 4, металургійне виробництво - 4. Дещо менша кількість спорів була зафіксована у: сфері мистецтва, спорту, розваг і відпочинку - 2 випадки, виробництві хімічних речовин і хімічної продукції - 1, ремонті та монтажі машин і устаткування, машинобудуванні, виробництві харчових продуктів і напоїв - по 1 випадку.

На національному рівні було зафіксовано лише 3 випадки, що вказує на переважно локалізований характер конфліктів та свідчить про те, що проблеми

здебільшого залишаються в межах окремих підприємств чи установ і рідко переростають у масштабні загальнонаціональні протистояння.

Відтак, поточний рівень соціальної конфліктності в Україні залишається високим, а структура колективних трудових спорів вказує на необхідність: системного реформування механізмів соціального діалогу; активізації ролі профспілкових організацій; зміцнення правових гарантій трудових прав; та посилення інституційної спроможності органів соціального партнерства.



**Рис. 2.1. Кількість колективних трудових спорів (конфліктів) за видами економічної діяльності, вирішених за сприяння НСПП у 2024 році [31]**

На рис. 2.2 можна зробити висновки щодо пріоритетних вимог, які наймані працівники та профспілки висувають у рамках колективних трудових спорів у 2024 році. Найбільшу частку - 40% - становлять вимоги, пов'язані з невиконанням чинного трудового законодавства, що свідчить про те, що порушення базових прав працівників (зокрема щодо оплати праці, режиму роботи, безпеки праці тощо) залишаються серйозною проблемою і є головною причиною напруження у трудових відносинах.

На другому місці за кількістю - 37% - вимоги стосуються невиконання положень колективних договорів або угод, що вказує на системні порушення досягнутих раніше домовленостей між роботодавцями та трудовими колективами, що знижує довіру до механізмів соціального партнерства. Ще 15% вимог стосуються потреби у зміні або встановленні нових соціально-економічних умов праці, зокрема покращення виробничого побуту, умов праці, соціальних гарантій. Така частка свідчить про прагнення працівників до підвищення стандартів трудової діяльності відповідно до сучасних економічних реалій.



**Рис. 2.2. Структура вимог найманих працівників і профспілок у колективних трудових спорах у 2024 році [31]**

Найменшу частину, 8%, становлять вимоги щодо укладення або внесення змін до колективних договорів або угод, що може свідчити як про низьку практику ініціювання нових переговорів, так і про переважання конфліктів, пов'язаних із виконанням уже існуючих домовленостей.

Таким чином, основні вимоги працівників та профспілок у 2024 році фокусуються на забезпеченні дотримання трудового законодавства та вже

досягнутих угод, що свідчить про актуальність питання реального виконання, а не лише формального укладення колективних договорів, що в свою чергу, підкреслює необхідність підвищення відповідальності роботодавців, посилення контролюючої функції держави та розвитку інститутів соціального діалогу.



**Рис. 2.3. Структура вимог найманих працівників у колективних трудових спорах, зареєстрованих у 2024 році [31]**

Упродовж 2024 року Національною службою посередництва і примирення було зареєстровано 11 колективних трудових спорів (конфліктів) на виробничому рівні, що охоплюють широкий спектр галузей економіки.

Найбільша кількість спорів зафіксована у добувній промисловості, зокрема:

- на АТ «Криворізький залізорудний комбінат» (Дніпропетровська обл.),
- Казенному підприємстві «Кіровгеологія» (Житомирська обл.).

По два спори зареєстровано в галузі освіти (Харківська область), а також у сфері культури та мистецтва (державні театри м. Харкова), що може свідчити про низький рівень соціальних гарантій, недостатню заробітну плату, або недотримання колективних угод у соціально значущих сферах. Поодинокі спори виникли у металургії (ПрАТ «Дніпровський металургійний завод»), ремонті електроустаткування (Зміївський ремонтний енергомеханічний завод), транспортному секторі (ДчП «Техавтосервіс», Чернігівщина), а також у сфері технічного обслуговування автотранспорту (ТОВ «Техремонт», Чернігівщина), що свідчить про наявність конфліктів навіть у технічно-індустріальному секторі, де, здавалося б, трудові відносини є більш формалізованими.

Окремо варто виділити колективний спір у сфері охорони здоров'я, що мав місце у КНП «Тернопільський обласний центр реабілітації та розвитку дитини». З огляду на навантаження на медичну галузь, цей факт ілюструє глибоку соціальну вразливість працівників медичної сфери.

У на рис. 2.3 можна виокремити розподіл вимог найманих працівників у межах КТС(К), зареєстрованих у 2024 році за пріоритетами:

- 33% вимог стосувалися нормування і оплати праці, що є очікуваним, враховуючи економічну нестабільність і зростання інфляційного тиску;
- 17% - гарантії при припиненні трудових договорів, що вказує на загрозу втрати зайнятості або неврегульованість процесу звільнення;
- 11% - медичне обслуговування та оздоровлення, що набуває особливої ваги в післяпандемічний період та на тлі воєнного стану;
- по 6% - вимоги щодо гарантій, пільг і компенсацій, укладення колективних договорів та регулювання трудових відносин;
- по 5% - вимоги, пов'язані з режимом праці та охороною праці;
- 11% - стосуються інших соціально-економічних умов, що не були деталізовані.

Наведені дані засвідчують, що наймані працівники в Україні у 2024 році зосереджені насамперед на захисті економічних інтересів, а також прагнуть

стабільності в умовах праці, дотримання соціальних гарантій та справедливого ставлення при звільненні.



**Рис. 2.4. Загальна кількість підприємств, на яких здійснювались заходи щодо запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів) у 2024 році за регіонами України [31]**

Упродовж 2024 року Національною службою посередництва і примирення проводились активні дії, спрямовані на попередження виникнення колективних трудових спорів (КТС(К)) та стабілізацію соціально-трудова відносин. Усього такі заходи були реалізовані на 495 підприємствах, установах і організаціях, які перебували на обліку в НСПП.

Згідно з представленою діаграмою, найбільше підприємств, де здійснювались превентивні заходи, знаходяться у Хмельницькій та

Дніпропетровській областях (по 62 та 57 відповідно). У цих регіонах також найбільша кількість випадків, де вдалося запобігти загостренню конфліктів (62 і 55 підприємств відповідно).

Іншими регіонами з високими показниками є:

- Харківська область – 30 підприємств, на яких здійснювалися заходи, та 27, де запобігання виявилось результативним;
- Черкаська область – по 33 підприємства;
- Донецька область – 33 випадки на обліку, з них 25 із застосуванням запобіжних заходів;
- Житомирська, Київська, Кіровоградська, Тернопільська області – по 23 підприємства на обліку.

Натомість найменші показники демонструють: Івано-Франківська область – лише 5 підприємств; Закарпатська – 7 підприємств; м. Київ – 9 підприємств, що може бути зумовлено специфікою ринку праці столиці або високою часткою неформального сектору.

Такі дані свідчать про різний рівень соціальної напруженості в регіонах України, що зумовлює необхідність регіонально диференційованого підходу до реалізації соціального партнерства. Ефективне попередження трудових конфліктів - ключова умова забезпечення соціальної стабільності, особливо в умовах воєнного часу та економічної нестабільності.

Головним чинником, що зумовлює виникнення розбіжностей у сфері соціально-трудових відносин, залишається невиплата заробітної плати. Упродовж звітнього періоду саме через наявність заборгованості із зарплати було поставлено на облік 230 підприємств, що становить 65% від загальної кількості.

У 2024 році було зафіксовано суттєве зростання кількості розбіжностей у соціально-трудовій сфері порівняно з 2023 роком. Зокрема, у закладах освіти цей показник збільшився у 3,6 раза, у сфері культури, спорту, дозвілля та розваг - у 2,8 раза, в добувній промисловості - у 2,4 раза, у галузі виробництва гумових і

пластмасових виробів, а також неметалевої мінеральної продукції - у 2,3 раза, а на підприємствах металургійного сектору - у 1,6 раза.

Для запобігання ескалації напруги між сторонами соціально-трудоових відносин було організовано 1258 узгоджувальних зустрічей. Унаслідок цих заходів, за сприяння Національної служби посередництва і примирення, вдалося попередити виникнення колективних трудових спорів (конфліктів) на 426 підприємствах, що на понад 26% більше, ніж у 2023 році. Водночас на чотирьох підприємствах розбіжності все ж таки переросли у колективні трудові спори. Такий приріст кількості конфліктних ситуацій підкреслює важливість розвитку системи раннього виявлення соціальної напруги та ефективного превентивного реагування.

У 2023 році Національна служба посередництва і примирення (НСП) взяла на облік 308 конфліктних ситуацій на підприємствах різних галузей. З метою їх врегулювання було проведено 1 343 узгоджувальні зустрічі, що свідчить про активну роботу у напрямку зниження соціальної напруги. В результаті цих заходів вдалося врегулювати та зняти з обліку 328 конфліктних ситуацій на 339 підприємствах, що становить майже 70% від загальної кількості. Завдяки превентивним заходам лише одна конфліктна ситуація переросла у колективний трудовий спір.

Попри наявність розвиненої нормативно-правової бази у сфері соціального партнерства, на практиці механізми взаємодії між працівниками, роботодавцями та державою функціонують із суттєвими обмеженнями. Реформування цієї системи є актуальним завданням, з огляду на глибокі соціально-економічні трансформації, воєнний стан, високий рівень трудової міграції та динамічні зміни на ринку праці.

Серед ключових викликів, які стоять перед системою соціального партнерства, можна виокремити такі:

1) низький рівень імплементації законодавства. Незважаючи на те, що в Україні діють спеціалізовані закони («Про соціальний діалог в Україні», «Про

колективні договори і угоди» тощо), їхні положення часто не реалізуються в повному обсязі через відсутність ефективного механізму контролю та відповідальності сторін за їх недотримання;

2) формальність колективно-договірного процесу. Укладання колективних договорів у багатьох випадках має декларативний характер. Відсутні дієві інструменти моніторингу та примусу до виконання взятих зобов'язань, що нівелює сутність самого діалогу;

3) нерівність сторін соціального партнерства. Роботодавці зазвичай мають переваги у фінансових, адміністративних і кадрових ресурсах, що дозволяє їм домінувати в процесі переговорів. Натомість представники працівників (профспілки) часто не мають достатнього впливу через ослаблену інституційну спроможність та обмежену підтримку з боку трудових колективів;

4) залежність профспілок від адміністрацій підприємств. У багатьох випадках профспілкові організації утворені формально або мають тісні зв'язки з керівництвом, що знижує їхню здатність ефективно представляти інтереси працівників;

5) низький рівень довіри між сторонами. Відсутність прозорого діалогу, зловживання повноваженнями та недотримання раніше досягнутих домовленостей створюють атмосферу недовіри, яка унеможлиблює конструктивне вирішення проблем;

6) недостатня участь держави як нейтрального модератора. Хоча законодавство передбачає участь органів влади в соціальному діалозі, на практиці їхня функція часто зводиться до формального посередництва без реального впливу на досягнення компромісу;

7) слабка поінформованість населення. Більшість працівників не мають належного уявлення про свої трудові права та механізми захисту, що ускладнює участь у соціальному партнерстві на індивідуальному або колективному рівні;

8) високий рівень «тіньової» зайнятості. Неформальні трудові відносини є серйозною перешкодою для ефективного соціального діалогу, оскільки

працівники в «тіні» не охоплюються дією колективних договорів і позбавлені правового захисту;

9) вплив воєнного стану та економічної нестабільності. В умовах війни ресурси соціального партнерства спрямовуються переважно на підтримку базового функціонування підприємств, а не на розвиток інклюзивного та довготривалого діалогу.

## **2.2. Аналіз функціонування соціального діалогу в Україні у контексті трудових відносин**

Соціальний діалог в Україні є ключовим механізмом узгодження інтересів між працівниками, роботодавцями та державою, спрямованим на забезпечення соціальної стабільності та економічного розвитку. Він охоплює процеси консультацій, переговорів та спільних дій, спрямованих на регулювання соціально-трудова відносин і вирішення конфліктів. Правове регулювання соціального діалогу в Україні визначене в Законі України «Про соціальний діалог в Україні», який встановлює основні сторони та суб'єкти цього процесу, його рівні реалізації, організаційні форми, повноваження відповідних органів, їхні функції, завдання та порядок формування.

У межах інституційного забезпечення соціального діалогу функціонують Національна тристороння соціально-економічна рада (НТСЕР) та територіальні тристоронні ради (ТТСЕР). Їхня основна мета - сприяти налагодженню взаєморозуміння між сторонами соціального партнерства з питань розвитку трудових та соціально-економічних відносин, а також ініціювати розроблення спільних угод і пропозицій щодо формування державної політики в зазначеній сфері [32].

В Україні соціальний діалог здійснюється на національному, галузевому та територіальному рівнях. Незважаючи на наявність інституційних механізмів,

ефективність соціального діалогу залишається предметом дискусій. За даними досліджень, існують проблеми, пов'язані з низьким рівнем розвитку організацій та суб'єктів соціального діалогу, а також з недостатньою культурою соціального діалогу в суспільстві в цілому.

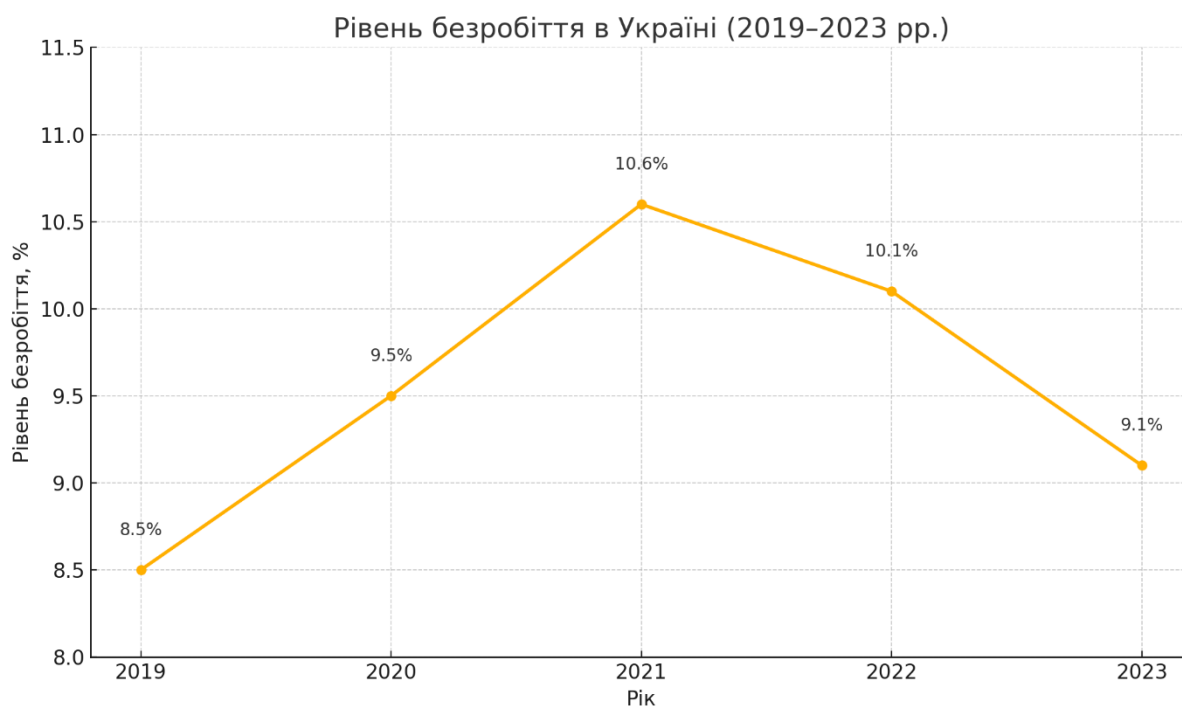
Одним із найважливіших макроекономічних показників, який безпосередньо характеризує стан соціально-трудових відносин у країні, є рівень зайнятості населення та, відповідно, рівень безробіття. Зазначені показники є не лише індикаторами економічної стабільності, а й свідченням соціального благополуччя, ефективності державної політики у сфері праці, освіти та соціального захисту.

За офіційними даними Державної служби статистики України, у 2023 році рівень безробіття становив 9,1%, що можна вважати помірним покращенням порівняно з попередніми роками, зокрема з найвищими показниками 2021 року (10,6%) та 2022 року (10,1%), коли економіка України перебувала під впливом глибоких кризових явищ, спричинених повномасштабною війною, руйнуванням інфраструктури, зміною логістичних ланцюгів і значними внутрішніми міграційними процесами [30].

Зниження рівня безробіття у 2023 році свідчить про часткову стабілізацію ситуації на ринку праці, зростання адаптаційної здатності економіки, активізацію малого та середнього бізнесу, а також про певний вплив програм державної підтримки зайнятості, перекваліфікації та самозайнятості населення. Варто також відзначити розвиток дистанційної форми праці, що дозволила залучити до економічної активності ширші категорії населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб. Однак, попри позитивну динаміку, проблема безробіття залишається гострою і системною.

Особливо вразливими залишаються такі соціальні групи, як: молодь, яка стикається з високими бар'єрами при входженні на ринок праці через відсутність досвіду, недостатню практичну підготовку або неактуальність здобутої професії; жінки, особливо з малими дітьми, які мають обмежені можливості для

працевлаштування через недостатню інфраструктуру догляду за дітьми; мешканці сільських територій, де ринок праці є вузьким і малорізноманітним, а рівень інвестиційної привабливості низький; внутрішньо переміщені особи, які часто мають труднощі з пошуком роботи через втрату кваліфікації, відсутність мережі соціальних контактів або невідповідність попиту на новому місці проживання.

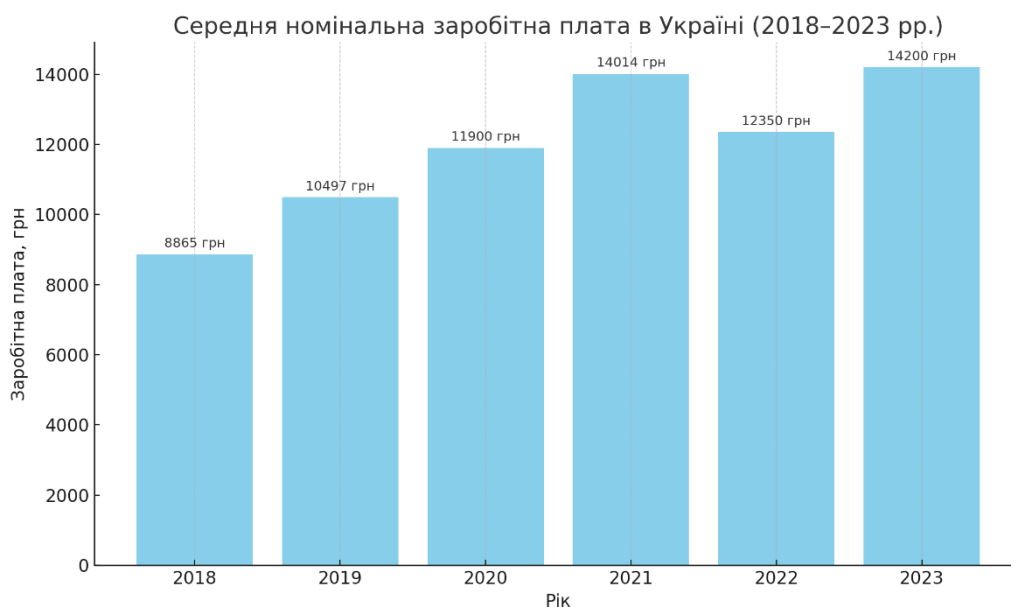


**Рис. 2.5. Рівень безробіття в Україні впродовж 2019-2023 рр., % [30]**

У 2023 році середня номінальна заробітна плата в Україні зросла до 14 200 грн., що на 15% більше порівняно з 2022 роком (12 350 грн.). Показник на перший погляд свідчить про позитивні тенденції у сфері оплати праці, зокрема про відновлення економічної активності, індексацію заробітних плат у державному секторі та підвищення конкуренції за працівників на ринку праці.

Однак, для повного розуміння динаміки доходів необхідно враховувати реальний рівень заробітної плати, тобто показник, скоригований на рівень інфляції. У 2023 році реальна заробітна плата зросла лише на 5%, що свідчить

про знецінення частини доходів населення внаслідок зростання споживчих цін, що підкреслює важливість не лише формального підвищення окладів, а й забезпечення економічної стабільності та контролю над інфляційними процесами. Зростання реальних доходів населення є критичним чинником для поліпшення якості життя, стимулювання внутрішнього споживання та зменшення соціального напруження в суспільстві.



**Рис. 2.6. Динаміка середньої номінальної заробітної плати в Україні за період з 2018 по 2023 рр., грн. [30]**

Рівень членства в профспілках є показником активності працівників у захисті своїх трудових прав. За даними Федерації профспілок України, у 2023 році близько 40% найманих працівників були членами профспілок [33]. Україна входить до п'ятнадцяти найбільш профспілково організованих країн світу. Зокрема, частка охоплених профспілками працівників в Україні майже вдвічі вища за середню по Євросоюзу і в кілька разів вища за глобальну. Для порівняння, у країнах ЄС спостерігається значна варіація: найвищі показники мають скандинавські країни – зокрема, у Данії профспілкова щільність становить близько - 67%, а у Швеції – 65%, що відображає давні традиції колективних

договорів і «Гентської системи» соціального забезпечення. Натомість у великих економіках Західної Європи цей рівень набагато нижчий: наприклад, у Німеччині профспілковими членами є лише близько 16–17% працівників, а у Франції – близько 10%. Середній показник по ЄС становить приблизно 20%.

Відтак, Україна вигідно вирізняється на цьому тлі: її профспілкова щільність (~6%) є однією з найвищих в Європі – вища, ніж у будь-якої сусідньої країни, і поступається лише групі скандинавських країн з історично високою організованістю. Такий високий рівень частково є спадщиною радянської епохи (на початку 1990-х охоплення сягало 85–95% працівників) і зумовлений структурою економіки та роллю великих об'єднань (як Федерація профспілок України). Водночас варто зазначити, що профспілкове членство в Україні має тенденцію до зниження: за десятиліття 2010-х його рівень впав з 57% до 37%. Повномасштабна війна, що триває з 2022 року, також негативно вплинула на профспілки – через мобілізацію, переміщення населення та закриття підприємств у 2022–2023 роках профспілки України втратили значну кількість членів. Попри ці виклики, частка профспілково організованих працівників в Україні все ще залишається високою у порівнянні з середньоєвропейськими та світовими показниками, те означає, що за рівнем профспілкового охоплення Україна станом на останні доступні дані випереджає більшість країн ЄС і світу, поступаючись лише лідерам (скандинавським країнам) і значно перевищуючи середні показники ЄС та глобально [33].

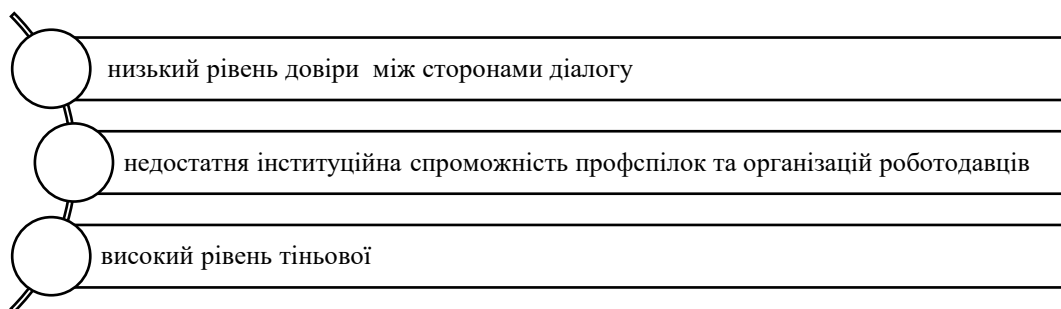
Для забезпечення ефективного соціального діалогу важливою є репрезентативність його учасників. Упродовж січня-жовтня 2023 року було проведено 50 засідань комісій з оцінки відповідності критеріям репрезентативності суб'єктів сторін профспілок і організацій роботодавців. За результатами цієї роботи, на галузевому рівні репрезентативність визнано, зокрема, за Професійною спілкою працівників Пенсійного фонду України, а на територіальному рівні — за 24 обласними організаціями профспілок.

Попри воєнний стан та складну ситуацію в Україні, соціальний діалог у країні продовжує розвиватися та демонструє позитивну динаміку. Особливо активною є взаємодія на національному рівні, що є унікальним явищем у міжнародному контексті - далеко не всі країни можуть підтримувати повноцінний соціальний діалог в умовах воєнних дій. Такий факт визнається міжнародними експертами, що свідчить про стійкість українських інституцій у цій сфері.

Важливу координаційну роль у процесі соціального діалогу відіграє Комітет Верховної Ради України з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів. Практично кожен законопроект, що стосується соціально-трудова відносин, розробляється за участю спеціальних робочих груп, до складу яких входять представники всіх сторін соціального партнерства, а також фахівці-експерти.

Однак, згідно з міжнародною практикою, основна відповідальність за проведення ефективного соціального діалогу має лежати на виконавчій владі. У зв'язку з цим актуальним є заклик до міністерств та інших державних органів щодо тіснішої співпраці з соціальними партнерами, зокрема на етапі формування законодавчих ініціатив та регуляторних документів.

В українській системі соціального діалогу існує низка глибоких і системних проблем, які стримують її ефективне функціонування та подальший розвиток. Однією з найбільш критичних є низький рівень довіри між сторонами діалогу - державою, роботодавцями та працівниками. Така недовіра виникає насамперед через брак реальних механізмів контролю за виконанням колективних договорів та угод. У багатьох випадках укладені домовленості залишаються лише формальністю: вони не супроводжуються практичними зобов'язаннями, а відтак – і реальними змінами. Такий підхід підриває саму ідею соціального партнерства, знижуючи його авторитет серед учасників трудових відносин.



**Рис. 2.7. Виклики розвитку соціального діалогу в Україні**

Ще одним суттєвим бар'єром є обмежена інституційна спроможність профспілок та об'єднань роботодавців. У той час як саме ці структури мають бути активними суб'єктами соціального діалогу, на практиці вони часто не володіють необхідними ресурсами – фінансовими, кадровими, аналітичними – для ефективного представництва інтересів своїх членів, що проявляється у слабкому впливі на формування трудової політики, незначній участі в переговорах і невмінні реалізовувати надані законодавством повноваження. Профспілкові організації, зокрема, часто не мають достатньої підтримки з боку трудових колективів, що також послаблює їхню позицію в переговорному процесі.

Крім того, високий рівень тіньової зайнятості в Україні суттєво ускладнює впровадження повноцінного соціального діалогу. Значна частка працівників працює без офіційного оформлення трудових відносин, а отже, позбавлена доступу до системи колективного захисту, соціальних гарантій та можливості брати участь у переговорному процесі. Така ситуація не лише порушує трудові права громадян, а й створює нерівні умови на ринку праці, зменшуючи вплив соціального партнерства як інструменту регулювання трудових відносин.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Сучасна система соціального партнерства в Україні потребує суттєвого вдосконалення, адже наразі вона не забезпечує ефективної взаємодії між працівниками, роботодавцями та державою. Її розвиток стримується низкою проблем, серед яких недосконале законодавче забезпечення, низька активність окремих учасників діалогу, нерівність сторін та недостатня залученість широких верств населення до процесу колективного регулювання трудових відносин.

У контексті європейського вектора розвитку Україна має орієнтуватися на стандарти, які передбачають реальну участь усіх сторін у вирішенні соціально-трудових питань. Тому важливим є не лише оновлення нормативно-правової бази, а й активізація інформаційно-просвітницької роботи серед населення, створення стимулів для участі роботодавців у соціальному діалозі, а також посилення ролі профспілок. Лише за умови комплексного підходу можливо сформуванню ефективну модель соціального партнерства, яка сприятиме стабільності на ринку праці, соціальному миру та економічному зростанню країни [39].

На рис. 3.1 представлено основні проблеми, що негативно впливають на розвиток ефективного соціального партнерства в Україні. Першим і найбільш глибоким фактором є домінування у свідомості громадян патерналістських настроїв. Значна частина населення продовжує сприймати державу як єдиного відповідального за вирішення соціально-економічних проблем, що формує пасивну громадянську позицію і знижує рівень ініціативності працівників у справі захисту своїх трудових прав.

Наступною серйозною проблемою є слабкість профспілок як сторони соціального діалогу, які часто не спроможні ефективно представляти та захищати інтереси працівників. Брак фінансових, організаційних та правових

ресурсів обмежує їх вплив на формування соціальної політики на національному та регіональному рівнях.



**Рис. 3.1. Ключові проблеми розвитку соціального партнерства в Україні\***

\* Складено автором самостійно.

Домінування роботодавців у процесі соціального діалогу зумовлює асиметричність партнерських відносин, коли інтереси бізнесу превалюють над потребами працівників, що нерідко призводить до прийняття рішень, які не враховують балансу інтересів усіх учасників діалогу. Ще однією актуальною проблемою є формалізм у колективно-договірному процесі. Часто колективні договори укладаються лише для «галочки» і не супроводжуються реальними діями чи механізмами контролю за їх виконанням.

Недотримання умов укладених колективних угод стало типовим явищем у багатьох галузях, що свідчить про низький рівень відповідальності сторін та відсутність ефективного механізму правозастосування.

Важливим стримувальним чинником є також корупція, яка пронизує всі рівні соціального партнерства - від місцевого до національного. Вона знецінює досягнуті домовленості, породжує недовіру між партнерами та знижує легітимність інститутів соціального діалогу [28, с. 167].

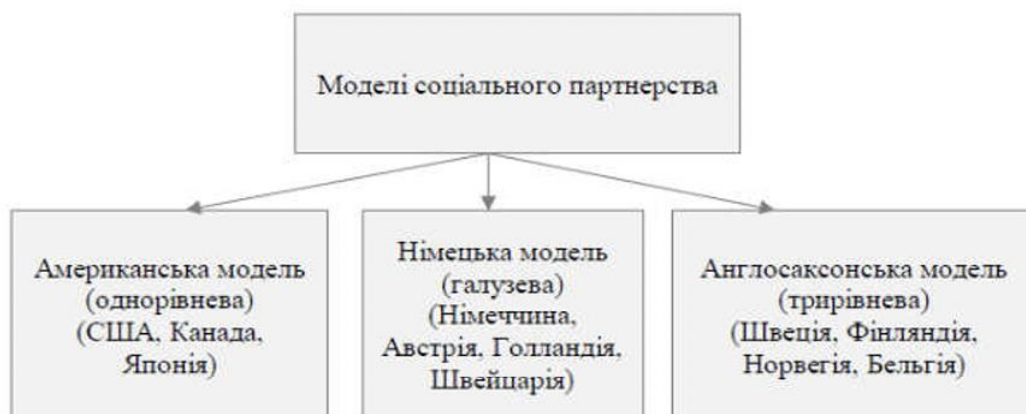
Завершальним елементом є значна частка тіньової економіки, що унеможлиблює повноцінну участь у партнерстві великої кількості працівників, які працюють без офіційного оформлення трудових відносин, що знижує загальну ефективність соціального партнерства, оскільки унеможлиблює розповсюдження соціальних гарантій на всіх учасників ринку праці.

Важливим чинником для формування цивілізованих соціально-трудова відносин в Україні, що відповідали б потребам громадянського суспільства та соціально зорієнтованої ринкової економіки, є вивчення досвіду європейських країн. Високий рівень соціально-економічного розвитку у цих країнах досягнуто завдяки налагодженій взаємодії між соціальними партнерами. У кожній державі, з урахуванням національних та соціально-економічних особливостей, склалися свої моделі соціального партнерства. Вони вирізняються за такими критеріями: особливостями правового регулювання колективно-договірних процесів, формами взаємодії соціальних партнерів, рівнем демократичності виробничих стосунків, політичними засадами соціально-трудова систем тощо [21, с. 18].

Науковці класифікують моделі соціального партнерства на англійську (консервативну), французьку (соціалістичну), німецьку (соціал-демократичну), шведську та інші. Кожна з них відображає рівень економічного розвитку, авторитетність учасників партнерства, специфіку економічного середовища та суспільного устрою. У класифікації моделей важливу роль відіграють механізми правового забезпечення переговорного процесу, взаємовідносини між владними структурами, місцевим самоврядуванням, представниками працівників (профспілками) та об'єднаннями роботодавців, рівень участі працівників в управлінні підприємствами, а також ідеологічні засади соціального діалогу й трипартизму. Водночас, за результатами аналізу Організації економічного

співробітництва та розвитку, не можна однозначно визначити найефективнішу модель, адже кожна з них має як переваги, так і обмеження [41, с. 169].

Залежно від правового механізму регулювання переговорних процесів, виділяють кілька основних моделей соціального партнерства. Перша модель, притаманна країнам Північної Європи (Бельгії, Данії, Нідерландам, Норвегії, Фінляндії, Швеції, Австрії), вирізняється високим рівнем централізації переговорів. Тут діє принцип трипартизму відповідно до стандартів МОП, що передбачає активну участь держави у прийнятті рішень у сфері соціально-трудових відносин. Організація системи у цих країнах є надзвичайно структурованою, а рівень профспілкового членства, наприклад у скандинавських країнах, сягає до 90%.



**Рис. 3.2. Класифікація моделей соціального партнерства за рівнем взаємодії [4, с. 241]**

Друга модель, яка переважає в Центральній Європі (Італія, Німеччина, Швейцарія) та деяких англосаксонських країнах (Англія, Ірландія), не передбачає створення постійно діючих органів соціального партнерства на загальнонаціональному рівні. Влада цих держав періодично проводить консультації з профспілками та роботодавцями, однак прийняття спільних рішень на загальноекономічному рівні є рідкісним — угоди укладаються здебільшого на рівні регіонів або окремих галузей.

Третя модель передбачає ведення переговорів на мікрорівні. Вона характерна для Франції, Іспанії, Португалії, Греції, а також США та Японії. У цих країнах профспілковий рух має обмежений вплив, оскільки в умовах постіндустріального суспільства захисна функція профспілок поступово втрачає свою актуальність. Натомість практикується укладення індивідуальних трудових контрактів, за порушення яких працівники можуть звертатися до суду самостійно. Рівень профспілкового членства у цих державах, як правило, не перевищує 30%.

У процесі реформування системи соціального партнерства в Україні доцільно враховувати позитивний зарубіжний досвід, зокрема моделі, що функціонують у Швеції та Німеччині. Шведська модель вирізняється високим рівнем узгодженості між державою, роботодавцями та профспілками. Тут держава не втручається безпосередньо в переговорний процес, а лише створює сприятливі законодавчі умови для його функціонування. Основу цієї моделі становить ринкова економіка, приватне підприємництво та активна роль соціальних партнерів у розв'язанні трудових спорів [16, с. 119].

У Швеції діє розгалужена система посередництва, що включає регіональних і національних посередників, які виступають незалежними арбітрами в конфліктах між працівниками та роботодавцями. Підписані колективні угоди мають юридичну силу, за їх порушення передбачено компенсаційні механізми. Угоди укладаються на термін до двох років і чітко розмежовуються за рівнями: національному, галузевому та на рівні підприємства. Особливістю шведської практики є висока дисципліна дотримання домовленостей, орієнтація на компроміс і уникнення конфліктів, що стало можливим завдяки сформованим демократичним традиціям і культурі взаємоповаги між соціальними партнерами.

Німецька модель соціального партнерства, яку вважають однією з найбільш ефективних у світі, базується на дотриманні чітких трудових норм, високих соціальних гарантіях та активному використанні колективних угод.

Умови праці та оплати регулюються тарифними договорами, які охоплюють близько 90% зайнятих у виробничій та невиробничій сферах. Щороку укладається тисячі таких договорів, що дозволяє своєчасно адаптувати умови праці до змін у ринку. Обидві моделі демонструють, що ефективне соціальне партнерство можливе лише за умов злагодженої взаємодії сторін, дотримання домовленостей і високої правової культури. Їхній досвід може слугувати орієнтиром для України у процесі вдосконалення національної системи соціального діалогу та побудови справді партнерських відносин у сфері праці.

У більшості держав Європейського Союзу до складу соціально-економічних рад включають представників громадських організацій, які виступають від імені різноманітних соціальних і професійних груп, а також незалежних експертів. Така практика поширена, зокрема, в Ірландії, Італії, Іспанії, Нідерландах і Франції.

Соціальне партнерство в ЄС можна поділити за рівнями впливу. У деяких країнах провідну роль відіграє міжгалузеве партнерство на національному рівні (наприклад, у Бельгії, Іспанії, Ірландії, Румунії, Норвегії). В інших — основна увага приділяється взаємодії на галузевому рівні (як у Німеччині, Італії, Греції, Австрії, Нідерландах). У ряді країн ефективно функціонують одночасно як галузеве партнерство, так і партнерство на рівні підприємств. Також є держави, де переважає саме локальний рівень взаємодії - в межах конкретних компаній [17, с. 68].

Соціальне партнерство має колективний характер, адже воно ґрунтується на спільних інтересах усіх залучених сторін. Європейські країни значно розширили межі такого партнерства — воно виходить за рамки традиційного трипартизму і охоплює питання зайнятості, заробітної плати, розвитку професійних навичок, соціального захисту, охорони праці тощо.

У всіх державах ЄС соціально-економічні ради та інші аналогічні органи відіграють вагомую роль у формуванні соціальної політики. Вони працюють на

основі відповідних інституційних, нормативних і адміністративних механізмів, які забезпечують ефективний соціальний діалог.

У європейській практиці існують два основні підходи до залучення громадських організацій у сферу соціально-трудова відносин. Перший передбачає включення незалежних експертів до складу тристоронніх органів. Другий — формування поза межами формального партнерства ширшого міжсекторального діалогу між державою та організаціями, що представляють суспільні інтереси.

Участь у соціальному партнерстві беруть не лише профспілки та об'єднання роботодавців, а й представники громадських організацій. Подібна модель реалізована у багатьох країнах ЄС, найповніше — в рамках Європейського економічного і соціального комітету, який виконує консультативну функцію при Євросоюзі. Отже, соціальний діалог у ЄС базується на тристоронньому підході до обговорення ключових макроекономічних питань. Керівництво Європейського Союзу завжди прагнуло залучити соціальних партнерів до процесів євроінтеграції, визнаючи, що без їх участі цей процес буде менш динамічним і ефективним [4, с. 241].

Сучасні напрями оновлення системи соціального партнерства включають її децентралізацію, розвиток неформальних механізмів залучення працівників до управлінських рішень, активізацію діалогу на рівні підприємств. Окрім цього, спостерігаються нові тенденції: розширення сфери впливу партнерства на економічні та екологічні питання, залучення нових учасників, зниження централізації колективно-договірного регулювання, створення нових інститутів для посилення партнерства, а також підтримка «зелених» робочих місць та інноваційного бізнесу.

Для досягнення ефективного функціонування соціального партнерства в Україні необхідно звернути увагу на низку системних проблем та запропонувати шляхи їх подолання. Однією з ключових причин неефективності соціального діалогу є патерналістські настрої, що залишаються домінантними у свідомості

більшості громадян. Близько 57% українців вважають, що саме держава повинна забезпечити добробут населення та підтримувати соціальну справедливість. Такий підхід породжує залежність від держави, знижує ініціативу громадян і сприяє формуванню відносин клієнтського типу між керівництвом підприємств і працівниками. У межах цієї моделі взаємодія базується не на рівноправному партнерстві, а на лояльності працівників в обмін на певні пільги або сприятливі умови, що значно обмежує можливості відкритого діалогу та конструктивної взаємодії.

Ще одним серйозним викликом є слабкість профспілкових організацій, які, згідно з міжнародними стандартами, мають виступати активними захисниками прав працівників у рамках соціального діалогу. Недостатній вплив профспілок призводить до того, що у національному масштабі закріплюються низькі соціальні стандарти, а колективні переговори втрачають свою ефективність. Враховуючи, що саме держава несе відповідальність за добробут населення і соціальну стабільність, вона має бути зацікавлена у зміцненні ролі профспілок як повноцінної сторони соціального діалогу [14, с. 8].

У структурі українського соціального діалогу простежується явна перевага сторони роботодавців. Завдяки значним матеріальним, кадровим та адміністративним ресурсам, представники бізнесу часто використовують механізми соціального партнерства для просування власних інтересів. У той час як рівноправність учасників соціального діалогу є закріпленою на законодавчому рівні, на практиці спостерігається нерівність — зокрема, через недостатній розвиток культури соціальної відповідальності бізнесу. Соціальна відповідальність сприймається переважно як добровільна благодійність, а не як обов'язкова складова взаємин між працівниками, роботодавцями та суспільством. Відсутність нормативної бази, яка б закріплювала відповідальність бізнесу у сфері соціального партнерства, лише поглиблює цю проблему.

Щоб змінити ситуацію, доцільно внести зміни до Закону України «Про соціальний діалог в Україні» [36]. Зокрема, варто передбачити механізми, які б гарантували прийняття рішень органами соціального діалогу виключно на основі узгоджених позицій усіх сторін. Наприклад, доцільно закріпити норму, що кожна зі сторін має право обов'язкового внесення своїх пропозицій до порядку денного Національної тристоронньої соціально-економічної ради та її територіальних аналогів. Крім того, важливо усунути можливість ухвалення спільних рішень без підтримки більшості кожної зі сторін, а також надати державі право вето при вирішенні стратегічних питань національного масштабу. Рішення, які вже були погоджені на тристоронньому рівні, мають обов'язково виконуватись органами державної влади.

Щодо проблем формального характеру колективно-договірної роботи — варто законодавчо зобов'язати поширення положень галузевих тарифних угод на всі підприємства відповідної сфери, якщо такі угоди були офіційно підписані представниками сторін соціального діалогу, що дозволить уникнути вибіркового застосування домовленостей і зробить умови праці більш уніфікованими.

Також потрібно значно посилити відповідальність сторін за невиконання умов колективних договорів. Наприклад, чинне законодавство передбачає незначні штрафи за порушення домовленостей, що не сприяє їх виконанню. Доцільним було б переглянути відповідну норму Закону «Про колективні договори і угоди» в частині підвищення штрафних санкцій для недобросовісних учасників соціального діалогу.

Ще одним кроком до посилення ефективності соціального партнерства є реформування процедури розв'язання колективних трудових конфліктів. Сучасна система надто ускладнена й затягнута, що не відповідає потребам сучасного ринку праці. Доцільно надати сторонам трудового спору можливість звертатися до Національної служби посередництва і примирення на будь-якому етапі виникнення конфлікту, а не лише після проходження визначених законом примирних процедур. Крім того, потрібно переглянути вимоги щодо організації

страйків. Законодавство має передбачити можливість страйків не лише на рівні всього підприємства, але й окремих його підрозділів. Також варто спростити порядок проведення страйкових акцій, зокрема зменшити кількість голосів, необхідних для прийняття рішення про страйк [6, с. 15].

Окрему увагу слід приділити таким загальнонаціональним проблемам, як корупція, корпоративний тиск на владу, зрощення бізнесу з державними структурами. Такі явища не лише підривають законність, а й формують умови, у яких соціальне партнерство стає неможливим у цивілізованому розумінні. Бізнес часто змушений працювати в умовах правової невизначеності, що спонукає до порушень законодавства з обох сторін — як з боку підприємців, так і з боку держави.

Соціальний діалог є важливим інструментом забезпечення балансу інтересів між працівниками, роботодавцями та державою. Його розвиток сприяє зниженню соціальної напруги, формуванню справедливих умов праці та зміцненню економічної стабільності. Для покращення соціального діалогу необхідно [11, с. 26]:

- посилити спроможність профспілок і організацій роботодавців - надати їм більше ресурсів, підвищити рівень професійної підготовки та організаційної культури, щоб вони могли ефективно представляти інтереси своїх членів;

- розширити практику колективно-договірного регулювання - збільшити кількість укладених колективних договорів на підприємствах та забезпечити їхнє реальне виконання, а не формальне існування;

- зменшити тіньову зайнятість - стимулювати легалізацію праці через податкові та регуляторні механізми, посилити контроль за дотриманням трудового законодавства, гарантувати соціальні гарантії працівникам.

Крім того, значна частка тіньової економіки в Україні суттєво ускладнює розвиток соціального діалогу. На «тіньових» підприємствах часто не дотримуються елементарних норм трудового законодавства — працівники позбавлені соціальних гарантій, працюють без офіційного оформлення, не

отримують передбачених законом виплат. Така ситуація перетворює працівників на безправну робочу силу й нівелює принципи соціального партнерства.

Таблиця 3.1

### Основні проблеми соціального партнерства в Україні та шляхи їх вирішення\*

№п/п	Проблема	Пропозиція щодо вирішення
1	Домінування патерналістських установок у свідомості населення	Підвищення рівня обізнаності громадян щодо соціального діалогу, розвиток культури партнерства
2	Слабка роль профспілок як захисників прав працівників	Посилення інституційної та ресурсної спроможності профспілок, державна підтримка
3	Переважа роботодавців у соціальному діалозі	Забезпечення рівноправності сторін, формування культури соціальної відповідальності бізнесу
4	Нерозвиненість елементів системи соціального партнерства (законодавчих, організаційних тощо)	Актуалізація законодавства згідно з міжнародними стандартами
5	Формальний характер колективних договорів і угод	Закріплення обов'язковості поширення норм галузевих угод на всі підприємства
6	Відсутність відповідальності за порушення колективних домовленостей	Посилення санкцій та підвищення штрафів за невиконання колективних угод
7	Ускладнена процедура вирішення трудових конфліктів	Спрощення звернення до служби посередництва, перегляд правил організації страйків
8	Недостатня участь працівників у колективно-договірному процесі	Залучення працівників до переговорів, інформаційна та навчальна підтримка
9	Слабка взаємодія на регіональному та галузевому рівнях	Посилення ролі регіональних рад, координація дій на місцях
10	Відсутність активного класу роботодавців як сторони партнерства	Стимулювання участі роботодавців у діалозі (пільги, мотивація)
11	Низький рівень ресурсного забезпечення громадських організацій	Надання фінансової підтримки громадським організаціям
12	Тіньова економіка та порушення трудового законодавства	Легалізація праці, контроль за дотриманням трудового законодавства

\* Складено автором самостійно.

З огляду на вищезазначене, важливо визначити пріоритетні напрями удосконалення системи соціального партнерства в Україні. Серед них:

- розширення кола учасників соціального партнерства за рахунок залучення соціальних груп і верств населення, які поки що не беруть активної участі в цьому процесі, але мають потенціал для конструктивного впливу;

- реформування нормативно-правової бази, що регулює соціально-трудові відносини, з урахуванням міжнародних стандартів і рекомендацій, зокрема Міжнародної організації праці (МОП);

- прискорення ухвалення законодавчих актів, які безпосередньо впливають на розвиток системи соціального діалогу, з метою забезпечення його цілісності, ефективності та стабільності;

- активізація державної політики, спрямованої на заохочення роботодавців до участі в соціальному партнерстві, шляхом створення сприятливих умов та стимулів;

- посилення інформаційної підтримки населення щодо сутності, функцій та переваг соціального партнерства, що сприятиме підвищенню рівня обізнаності, мотивації до участі у діалозі та довіри до його результатів.

Таким чином, лише комплексний підхід до реформування системи соціального партнерства, заснований на реальному залученні усіх зацікавлених сторін, оновленні законодавства та підвищенні рівня соціальної відповідальності, дозволить Україні побудувати ефективну, демократичну модель взаємодії у сфері праці, що відповідатиме сучасним європейським стандартам.

## ВИСНОВКИ

Узагальнення наукових підходів до розуміння сутності соціального партнерства дозволяє трактувати його як специфічну форму соціальної взаємодії, яка забезпечує узгодження інтересів між основними учасниками соціально-трудових відносин – працівниками, роботодавцями та державою. Соціальне партнерство ґрунтується на принципах рівноправності, добровільності, повноважності, багаторівневої співпраці та діалогу, що забезпечує його універсальність як інструменту регулювання соціально-економічних процесів. Теоретичне осмислення сутності партнерства вказує на його стратегічну роль у забезпеченні соціального миру, попередженні конфліктів і формуванні ефективної трудової політики.

Вивчення еволюції соціального партнерства засвідчує, що становлення цієї інституції в Україні відбувається у контексті адаптації європейських та міжнародних стандартів до національних умов. Наявність розгалуженої нормативно-правової бази, зокрема законів про соціальний діалог, колективні договори та профспілки, свідчить про формування інституційного підґрунтя для розвитку соціального партнерства. Разом з тим, ефективність його функціонування залежить від рівня правової культури, готовності сторін до конструктивної співпраці та інституційної спроможності представницьких органів.

У результаті аналізу сучасного стану соціального партнерства в Україні виявлено, що попри наявність розвиненої нормативно-правової бази та формально створених інституційних механізмів, система соціального діалогу продовжує функціонувати з численними викликами. Встановлено, що головними бар'єрами для ефективної взаємодії між працівниками, роботодавцями та державою є низький рівень реалізації норм законодавства, формалізм колективно-договірної діяльності, структурна нерівність сторін, а також слабка участь держави у ролі активного й нейтрального медіатора. Виявлено, що профспілки, які мали би бути сильним представником інтересів

працівників, часто перебувають у залежності від адміністрацій підприємств і не мають реальних важелів впливу, що нівелює їхню представницьку функцію.

Аналіз динаміки соціально-трудових конфліктів у 2024 році засвідчив стійку тенденцію до зростання кількості колективних спорів, що є маркером зростаючої соціальної напруги в суспільстві. Найбільш конфліктогенними залишаються галузі, що мають високе соціальне значення - охорона здоров'я, освіта, культура, а також стратегічні сектори економіки, зокрема добувна промисловість, що свідчить про накопичення глибинних проблем у сферах, де праця працівників є критично важливою для функціонування держави в умовах кризи, зокрема воєнного стану. Найбільш поширеними чинниками виникнення розбіжностей між сторонами соціально-трудових відносин є систематичне порушення чинного трудового законодавства, зокрема норм, що регулюють оплату праці, умови звільнення та охорону праці, а також хронічна заборгованість із виплати заробітної плати, яка в умовах інфляційного тиску стає критичною для добробуту населення.

Соціальний діалог в Україні, попри наявні виклики, зберігає свою актуальність як ключовий інструмент врегулювання соціально-трудових відносин. Його інституційне забезпечення – у вигляді НТСЕР і ТТСЕР – дозволяє забезпечувати базову координацію між державою, профспілками та роботодавцями. Разом з тим, ефективність цього діалогу все ще обмежена такими факторами, як низька довіра між сторонами, формальне виконання домовленостей, слабка матеріально-технічна база соціальних партнерів та значна частка неформальної зайнятості. Незважаючи на часткову стабілізацію ринку праці у 2023 році (рівень безробіття – 9,1%, зростання середньої зарплати на 15%), ці успіхи не перекривають системні проблеми, які мають бути вирішені на структурному рівні.

Профспілки в Україні продовжують відігравати важливу роль у системі соціального діалогу, залишаючись ключовими представниками інтересів найманих працівників. Попри зниження рівня профспілкового членства

упродовж останнього десятиліття, Україна все ще зберігає одну з найвищих часток профспілково організованих працівників у Європі. Така ситуація свідчить про потенціал профспілкового руху як інструменту захисту трудових прав, проте його реалізація ускладнюється низкою факторів - передусім, слабкою інституційною спроможністю, обмеженими фінансовими та кадровими ресурсами, а також нерівноправним становищем у соціальному діалозі.

Вивчення зарубіжного досвіду свідчить про ефективність моделей соціального партнерства, що ґрунтуються на рівноправній участі сторін, високому рівні правової відповідальності та чіткому інституційному забезпеченні. Практики Швеції, Німеччини та інших країн ЄС можуть стати орієнтиром для вітчизняної трансформації соціального діалогу. У цьому контексті важливо не лише адаптувати законодавчі та організаційні механізми, але й формувати нову культуру взаємодії між працівниками, роботодавцями та державою, засновану на взаємній відповідальності, довірі та партнерстві.

Перспективні напрями вдосконалення соціального партнерства в Україні мають охоплювати як нормативно-правову, так і інституційну площину. Зокрема, доцільно законодавчо посилити відповідальність сторін за невиконання колективних договорів, забезпечити ширше охоплення працівників соціальними гарантіями, зокрема в тіньовому секторі, та підвищити прозорість ухвалення рішень у межах соціального діалогу. Важливо також сприяти розвитку місцевого рівня партнерства, розширювати коло його учасників, стимулювати ініціативність трудових колективів і проводити просвітницьку роботу щодо переваг колективно-договірних відносин. Також необхідно розвивати інклюзивність партнерства шляхом залучення до нього нових соціальних груп, незалежних експертів і громадських організацій. Не менш актуальним є подолання патерналістських установок у суспільстві та формування активної трудової культури через просвітницькі кампанії, підвищення правової обізнаності та стимулювання участі роботодавців у соціальному діалозі