

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Підручник

*За загальною редакцією доктора
економічних наук, професора В. Я. Брича*

Тернопіль
ЗУНУ
2023

Колектив авторів:

Л. Алексеєнко (т. 19.1, 19.3–19.6), В. Брич (т. 1.3, т. 11), О. Борисяк (т. 13), Т. Вонберг (т. 10), О. Дороніна (т. 2), О. Дяків (т. 7), Л. Запорожан (т. 15), Г. Захарчин (т. 3), Т. Збрицька (т. 14); А. Касич (т. 9), Л. Кондрацька (т. 4), М. Корман (т. 5, 11), Т. Костишина (т. 12); С. Крамарчук (т. 6), Г. Лопушняк (т. 10); В. Мазур (т. 17), П. Микитюк (т. 11), М. Нагара (т. 8), Г. Назарова (т. 18), Н. Назаров (т. 17); І. Продан (т. 1.3), М. Стецько (т. 19.2), М. Феш (т. 15), Д. Шушпанов (т. 1.1, 1.2, 1.4.).

Рецензенти:

М. Барна, доктор економічних наук, професор, перша проректорка Львівського торговельно-економічного університету;

В. Нижник, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, проректор з науково-педагогічної роботи Хмельницького національного університету;

О. Левченко, доктор економічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків Центральноукраїнського національного технічного університету.

*Рекомендовано Вченою радою
Західноукраїнського національного економічного університету
(протокол № 8 від 29 квітня 2020 р.)*

М 50 **Менеджмент персоналу**: підручник. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича.
Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
ISBN 978-966-654-724-1

У підручнику подано комплексний огляд основних аспектів управління людськими ресурсами в організаціях. Автори розглядають стратегічний та оперативний підходи до менеджменту персоналу, а також різноманітні аспекти, пов'язані з розвитком, мотивацією, утриманням та плануванням персоналу.

У підручнику детально аналізуються теми, такі як підбір та найм персоналу, соціальним партнерством та соціальною відповідальністю. Також надається увага розвитку лідерських якостей, комунікації та забезпечення безконфліктних, гармонійних взаємин між працівниками.

Цей підручник є цінним джерелом інформації для здобувачів закладів вищої освіти, викладачів та практикуючих менеджерів, які бажають зрозуміти принципи та методи управління людськими ресурсами для досягнення успіху в організаційному середовищі. Він сприяє розумінню ключових викликів і тенденцій у галузі менеджменту персоналу і надає читачам інструменти для ефективного впровадження стратегій управління та розвитку персоналу.

ISBN 978-966-654-724-1

© Колектив авторів
©ЗУНУ, 2023

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Тема 1. Методологічні засади менеджменту персоналу..	7
Тема 2. Стратегія та політика менеджменту персоналу організації..	35
Тема 3. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу..	62
Тема 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу..	100
Тема 5. Етика ділового спілкування..	130
Тема 6. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу..	149
Тема 7. Кадрова служба та кадрове діловодство в системі менеджменту персоналу..	177
Тема 8. Планування та прогнозування в менеджменті персоналу..	203
Тема 9. Управління процесами руху персоналу. Кар'єрний менеджмент..	243
Тема 10. Професійний добір персоналу.....	269
Тема 11. Мотивація: від базових концепцій до практики..	298
Тема 12. Оплата праці працівників.....	318
Тема 13. Розвиток персоналу.....	360

Тема 14. Соціальне партнерство в організації..	387
Тема 15. Управління робочим часом.....	427
Тема 16. Створення сприятливих умов праці.....	456
Тема 17. Управління конфліктами в організації.....	489
Тема 18. Моніторинг конфліктних ситуацій.....	519
Тема 19. Соціальна відповідальність менеджменту.....	549
Глосарій.....	592
Додатки.....	629

ВСТУП

В сучасних умовах менеджмент персоналу є надзвичайно важливою складовою управління підприємствами, організаціями, установами різних форм власності та видів економічної діяльності, ефективність якої безпосередньо впливає на успішність їх діяльності. Провідна роль менеджменту персоналу визначається зростанням ролі людських ресурсів в досягненні поточних та стратегічних цілей суб'єктів господарювання, визнанням персоналу як основного чинника конкурентоспроможності, актуалізацією принципу людиноцентрованості в управлінні. Останніми роками тренди менеджменту персоналу формуються під впливом таких зовнішніх чинників як диджиталізація та глобалізація економіки й ринку праці, активний розвиток штучного інтелекту, пандемія COVID-2019, що суттєво змінюють філософію менеджменту, методи та інструменти управління персоналом. У 2022 р. з введенням в Україні воєнного стану система менеджменту персоналу набуває нових пріоритетів та збагачується антикризовими інструментами, спрямованими на ситуативне управління персоналом в умовах воєнної економіки.

Менеджмент персоналу є кросфункцією управління, що поєднує методологію менеджменту, економіки, психології, права, а наявність розвинутих навичок в сфері менеджменту персоналу є потужною конкурентною перевагою і фактором успішності сучасного керівника та/або власника бізнесу. Підготовлений колективом авторів навчальний посібник «Менеджмент персоналу» орієнтований на формування комплексної системи теоретичних знань в сфері сучасного менеджменту персоналу, а також розвиток практичних навичок щодо розробки стратегії та тактики менеджменту персоналу, проєктування системи менеджменту персоналу та її складових, використання методів та інструментів управління персоналом в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

У навчальному виданні викладено комплексне бачення методологічних, стратегічних, ресурсних та організаційних аспектів розвитку менеджменту персоналу в сучасних умовах, а також теоретико-прикладні питання реалізації окремих його функцій, зокрема щодо планування людських ресурсів й їх прогнозування; управління процесами руху персоналу; професійного підбору персоналу; мотивації, стимулювання та оплати праці персоналу; розвитку персоналу; розвитком соціального партнерства та соціальної відповідальності бізнесу; управління умовами праці та робочим часом; управління конфліктами; запровадження

соціально-психологічних аспектів управління персоналом; формування й розвитку корпоративної культури, етики ділового спілкування тощо.

Успішній самостійній роботі над опануванням тем, викладених в навчальному посібнику, сприятиме наведений заочною темою список літератури для ґрунтовного вивчення, глосарій, а також пропонувані перелік питань та завдань для перевірки знань.

Навчальне видання може представляти інтерес для здобувачів трьох рівнів вищої освіти (бакалаврів, магістрів, докторів філософії), які опановують дисципліну «Менеджмент персоналу» або освітні компоненти, що містять окремі теми з даного напрямку; викладачів; слухачів короткострокових програм, пов'язаних з менеджментом та управлінням персоналу; керівників всіх рівнів й HR-менеджерів бізнес-структур та державних установ; інших осіб, які зацікавлені у здобутті актуальних навичок в сфері менеджменту персоналу.

Авторський колектив підручника – це провідні фахівці з менеджменту персоналу, науково-педагогічні працівники багатьох закладів вищої освіти України. Зокрема представники *Західноукраїнського національного університету*: д. е. н., професор, заслужений економіст України **В. Брич** (загальна редакція, теми 1 (п. 3), 11), д. е. н., професор **Д. Шушпанов** (тема 1 (п.1, 2, 4); д. е. н., професор **П. Микитюк**, д. е. н., професор **Л. Алексєєнко** (тема 19 (п. 1, 3–6)), д. е. н., доцент **М. Стецько** (тема 19, п.2), к. е. н., доцент **О. Дяків** (тема 7), к. е. н., доцент **І. Продан** (тема 1 (п.3), к. е. н., доцент **Л. Кондрацька** (тема 4), к. е. н., доцент **С. Крамарчук** (тема 6), к. е. н., доцент **М. Нагара** (тема 8), к. е. н., доцент **О. Борисяк** (тема 13), к. е. н., доцент **В. Мазур** (тема 16); *Донецького національного університету імені Василя Стуса*: д. е. н., професор, відмінник освіти України **О. Дороніна** (тема 2); *Національного університету «Львівська політехніка»*: д. е. н., професор, заслужений працівник освіти України **Г. Захарчин** (тема 3); *Київського національного університету технологій та дизайну*: д. е. н., професор **А. Касич** (тема 9); *Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*: д. е. н., професор, заслужений працівник освіти України **Г. Лопушняк** та к. е. н., доцент **Т. Вонберг** (тема 10); *Полтавського університету економіки і торгівлі*: д. е. н., професор **Т. Костишина** (тема 12); *Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*: д. е. н., професор **Г. Назарова** (тема 18) та к. е. н., доцент **Н. Назаров** (тема 17); *НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»*: к. е. н., доцент **М. Корман** (теми 5, 11); *Одеського національного економічного університету*: к. е. н., доцент **Т. Збрицька** (тема 14); *Тернопільського національного медичного університету ім. І.Я. Горбачевського*: к. г. н., доцент **Л. Запорожан** (тема 15), *Української академії друкарства (м. Львів)*: к. е. н., доцент **М. Феш** (тема 15).

ТЕМА 14.

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

Перелік питань для розгляду

1. Передумови становлення соціального партнерства.
 2. Соціальні партнери в організації: роботодавець, наймані працівники та їх об'єднання.
 3. Роль профспілкової організації як представника інтересів найманих працівників.
 4. Колективний договір, як головний засіб зміцнення соціального партнерства.
 5. Сучасний стан соціального партнерства: європейський досвід та України.
-

Вивчивши дану тему ви будете знати:

- сутність соціального партнерства, його зміст та форми, спільність і розбіжність інтересів роботодавців та найманих працівників;
- визначення термінів «соціальне партнерство», «найманий працівник», «роботодавець», «колективний договір»; «соціальний діалог»;
- роль та значення профспілкової організації як представника інтересів найманих робітників;
- зміст колективного договору та порядок його укладання;
- сучасний стан соціального партнерства в Україні та європейський досвід.

ВМІТИ:

- характеризувати основні інтереси роботодавців і працівників та визначати статті відповідних законів України, які забезпечують захист цих інтересів;

- визначати об’єктивну необхідність зміцнення соціального партнерства/соціального діалогу;
- використовувати алгоритм створення профорганізації та розробки колективного договору;
- використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

1. Передумови становлення соціального партнерства

Соціальне партнерство (СП) є одним із базових принципів функціонування сучасного демократичного суспільства, важливим інструментом реалізації соціальної політики держави, засобом попередження та розв’язання соціальних конфліктів. Основною сферою реалізації соціального партнерства є сфера соціально-трудова відносин (СТВ), а його ключовим елементом – соціальний діалог.

Соціальне партнерство – це альтернатива будь-якій диктатурі у СТВ і є найбільш переважним методом оптимізації, досягнення балансу інтересів роботодавців й найманих працівників, але навіть при найбільш цивілізованому способі узгодження інтересів роботодавця і найманих працівників, їх інтереси залишаються різними. Вони можуть бути зближені, але повністю злитися ніколи не зможуть. У певній мірі їх зближенню сприяють розвиток акціонерних компаній, колективних підприємств, де змінюється стан найманих працівників.

Основною сферою взаємодії суб’єктів СТО є ринок праці. На ринку праці існують найнятий робітник і працедавець, які повинні обговорити умови купівлі-продажу послуг робочої сили цивілізовано, за правилами і нормами, які захищають інтереси двох сторін, тобто на основі партнерських взаємовідносин. У сучасному розумінні – ці відносини є не стільки сферою диктату працедавця і класового протистояння, скільки сферою взаємних узгоджень, компромісів, угод і договорів між працедавцями і найманими працівниками за участю держави, рис. 14.1.

Із сутності соціального партнерства випливає його зміст:

- спільний розгляд і узгодження працівниками і роботодавцями соціально-трудова політики на всіх рівнях суспільного виробництва на основі підвищення ефективності праці;
- розробка критеріїв соціальної справедливості й встановлення гарантованих заходів захисту ефективної праці суб’єктами соціального партнерства;

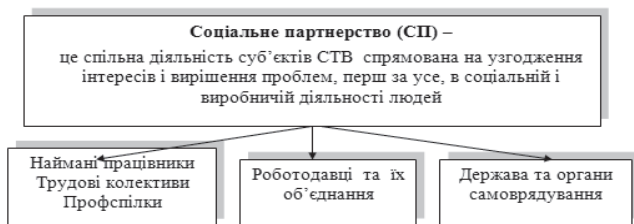


Рис. 14.1 Сутність та система взаємозв'язків соціального партнерства

– переважно переговорно-договірний характер взаємин між представниками працівників і роботодавців при підготовці відповідних угод, а також при вирішенні виникаючих розбіжностей.

Основною *метою* соціального партнерства є забезпечення реалізації інтересів трудящих і роботодавців, підвищення відповідальності всіх учасників економічного відтворювального процесу за рівень оплати праці та ефективність господарювання, створення нормального соціально-психологічного клімату в суспільстві на всіх рівнях, рис. 14.2.

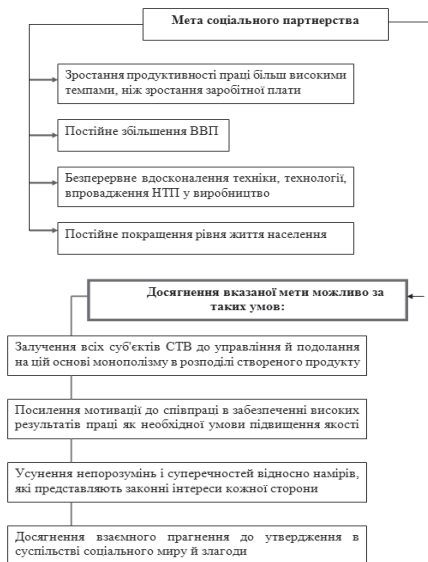


Рис. 14.2 Схема головної мети соціального партнерства суспільства та умови її досягнення

Ідеологія соціального партнерства (СП) полягає у тому, що соціальні конфлікти між суб'єктами соціально-трудових відносин вирішуються ні через протистояння різнохарактерних соціальних груп, а шляхом установалення соціального миру, ні через «конфліктне» суперництво, а через «конфліктне» співробітництво.

Соціальне партнерство складається з: функцій, передумов становлення й напрямків, рис. 14.3.



Рис. 14.3. Схема функціонування соціального партнерства

Сутність соціального партнерства розкривається через його *функції*. *По-перше*, воно може виступати механізмом узгодження соціальних інтересів з урахуванням їх відмінностей і навіть суперечностей. *По-друге*, воно може бути засобом реалізації соціальної політики, що забезпечує участь усіх соціальних суб'єктів в організаційно-управлінській діяльності. При цьому соціальне партнерство може забезпечити взаємодію соціальних суб'єктів у будь-якій сфері – економічній, політичній, культурній та ін.

Соціальне партнерство виконує основні *функції*, які можна умовно поділити на три блоки: *організаційну* (гласність і чіткий порядок заключення узгоджень, їх стандартизація); *захисну* (вирівнювання шансів робітників, недопущення зміни умов праці не в пользу робітника); *«миротворчу»* (на період здійснення узгоджень не допускаються трудові конфлікти, не висовуються нові вимоги).

Більш детально функції СП можна поділити на:

– *пізнавальну*: в ході узгодження соціальних інтересів різних спільнот, їх взаємодіях відбувається більш глибоке та широке зрозуміння проблемної ситуації, вдається поглянути на неї з інших позицій;

–*регулюючу*: не зважаючи на протилежність та суперечність соціальних інтересів суб'єктів партнерських відносин, можливе досягнення загальної мети більш високого порядку та дійти компромісу;

–*консолідуючу*: в ході вироблення спільних дій, взаємних поступок, узгодження інтересів, уможливорюється консолідація на противагу конфронтації, що знижує соціальну напруженість та конфліктність;

–*контролюючу*: у процесі спільного вироблення плану дій кожна сторона бере на себе певні зобов'язання, міру відповідальності та право контролю за виконанням взаємних домовленостей, що забезпечує ефективність реалізації спільно ухваленого рішення;

–*прогностичну*: на основі соціального діалогу створюється можливість визначення тенденцій розвитку відносин основних суб'єктів соціально-трудової сфери.

Окрім перелічених вище, виділяють й такі функції:

–*комунікативну*: створення умов для вільного обміну думок, з'ясування поглядів;

–*інформаційну*: отримання необхідної інформації про процеси в соціально-трудовій сфері;

–*креативну*: взаємодія на основі довіри, обміну знань, пропозицій щодо вирішення нагальних проблем, посилює вплив сторін однієї на іншу, виникає синергетичний ефект; та ін.

Передумовами становлення системи соціального партнерства є:

–*економічні* (наявність середнього класу із заможних «синіх» та «білих» комірців; наявність цивілізованого класу власників з високою громадянською свідомістю і почуттям відповідальності перед суспільством; наявність добре структурованих органів, які представляють інтереси суб'єктів соціального партнерства);

–*соціальні* (гуманітарні основи суспільства, цивілізаційні цінності народу, законодавче регулювання відносин у суспільстві, довіра населення до влади, національний суверенітет держави).

Напрямами соціального партнерства є:

–залучення працівників до участі в управлінні виробництвом;

–укладання систем угод і колективних договорів;

–проведення переговорів на національному, регіональному і місцевому рівнях, табл. 14.1.

Таблиця 14.1

Напрями та передумови становлення соціального партнерства в Україні

Система соціального партнерства та його механізми				
<i>Рівні соціального партнерства</i>	<i>Суб'єкти соціального партнерства</i>	<i>Предмет соціального партнерства</i>	<i>Нормативно-правове забезпечення</i>	<i>Форми функціонування</i>
Міжнародний (мегаекономічний)	Держави та міжнародні організації	Гарантії та захист прав людини у сфері праці, сприяння колективно-договірному процесу	Конвенції та рекомендації МОП та ін.	• спільні консультації, колективні договори; укладення договорів та угод • погодження на вищому рівні соціально-економічної політики
Національний (макроекономічний)	Представники Уряду, організацій роботодавців та профспілок	Умови, принципи, норми реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин	Державні закони, нормативні акти Уряду	• спільне розв'язання колективних трудових спорів, запобігання їм; організація примирних, арбітражних процедур • участь найманих працівників в управлінні виробництвом
Галузевий і регіональний (мезоекономічний)	Представники організацій роботодавців та профспілок, органів регіонального самоврядування	Галузеві (регіональні) тарифні умови оплати праці, зайнятості, норм праці та ін.	Міжгалузеві та галузеві (регіональні) нормативно-методичні матеріали	• участь представників сторін у роботі органів соціального партнерства • спільне управління фондами соціального страхування • участь найманих працівників у доходах
Виробничий (мікроекономічний)	Роботодавець, профспілка, працівники	Кадрова політика підприємства загалом або її окремі елементи	Нормативні матеріали, норми, статут, положення, трудові угоди, договори	• розгляд претензій та розбіжностей, що виникають між сторонами • обмін потрібною інформацією • контроль за виконанням спільних домовленостей та ін.

Основу цивілізованих відносин, що складаються, між партнерами повинні складати загальні принципи соціального партнерства, вироблені Міжнародною організацією праці (МОП), основні з них наведено на рис. 14.4.

Орієнтуючись на принципи діяльності МОП, що є вищою структурною ланкою загальносвітового механізму системи соціального партнерства, національні соціальні партнери всіх рівнів – загальнодержавного, регіонального, галузевого, виробничого – повинні також визначити свої принципи діяльності і строго керуватися ними. Але безсумнівно, що принципи, проголошені МОП, мають універсальний, загальносвітовий характер.

Держава в соціальному партнерстві існує в декількох ролях: власника, законодавця, посередника, працедавця. Тому головні функції держави в системі соціального партнерства: законодавча, нормотворча, організаційна, прогностична, контрольна та судова, рис. 14.5.



Рис. 14.4 Загальні принципи соціального партнерства, які вироблені МОП

Розвиток соціального партнерства безпосередньо залежить від наявності відповідної нормативно-правової бази, яка повинна закріпити правові засади та межі здійснення такого партнерства. Закон України «Про соціальне партнерство», «Про організації роботодавців» від 24.05.2001 № 2436-III - втратив чинність. На жаль, ні чинний Кодекс законів про працю України, ні проект нового Трудового кодексу України не містить поняття «соціальне партнерство», чинне законодавство звузило зміст «соціального партнерства», замість нього введено поняття «соціальний діалог». Соціальний діалог – процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників,

роботодавців та органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин.



Рис. 14.5 Основні принципи соціального партнерства, які мають бути в Україні

Соціальний діалог здійснюється на національному, галузевому, територіальному та локальному (підприємство, установа, організація) рівнях на тристоронній або двосторонній основі. Організаційна структура соціального діалогу в Україні наведена в табл. 14.2.

Таблиця 14.2

Організаційна структура соціального діалогу в Україні

	Рівні соціального діалогу	Сторони соціального діалогу
1	Національний рівень	✓ профспілкова сторона, суб'єктами якої є всеукраїнські об'єднання професійних спілок, а в межах певного виду економічної діяльності – всеукраїнські професійні спілки, створені за галузевою ознакою; ✓ сторона роботодавців, суб'єктами якої є всеукраїнські об'єднання організацій роботодавців та їх об'єднання, що діють у кількох видах економічної діяльності, а в межах певного виду економічної діяльності – об'єднання організацій роботодавців, які створені за галузевою ознакою і мають статус всеукраїнських; ✓ сторона органів виконавчої влади, суб'єктами якої є Кабінет Міністрів України та/або центральні органи виконавчої влади.
2	Територіальний рівень	✓ профспілкова сторона, суб'єктами якої є професійні спілки відповідного рівня та організації професійних спілок, їх об'єднань, які діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці; ✓ сторона роботодавців, суб'єктами якої є організації роботодавців та їх об'єднання, що діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці; ✓ сторона органів виконавчої влади, суб'єктами якої є місцеві органи виконавчої влади, що діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці.
3	Території відповідної адміністративно-територіальної одиниці	✓ профспілкова сторона адміністративно-територіальної одиниці; ✓ сторона роботодавців адміністративно-територіальної одиниці; ✓ органи місцевого самоврядування в межах повноважень.
4	Локальний рівень	✓ сторона працівників, суб'єктами якої є первинні профспілкові організації, а в разі їх відсутності – вільно обрані представники працівників; ✓ сторона роботодавця, суб'єктами якої є роботодавець та/або уповноважені представники роботодавця.

2 Соціальні партнери в організації: роботодавець, наймані працівники та їх об'єднання

Інститут соціального партнерства складається із сукупності соціальних суб'єктів. Традиційно до *суб'єктів соціального партнерства* відносять найманих працівників, роботодавців і державу. Їх функції як соціальних партнерів виконують, як правило, представницькі органи: профспілки, об'єднання роботодавців, органи

державного управління та місцевого самоврядування. Діяльність кожного із суб'єктів партнерства має певні особливості, які впливають на виконання функцій партнерства і їх роль у цьому процесі.

Функціонування системи соціального партнерства відбувається на основі *трипартизму* - системи тристороннього представництва. Елементами системи є об'єкт, суб'єкти, рівні, принципи й органи управління. *Об'єкт системи соціального партнерства* - суспільні, у даному випадку соціально-трудові відносини. *Суб'єкти (сторони) соціального партнерства* в сфері соціально-трудових відносин - працівники, роботодавці і держава, рис. 14.6.

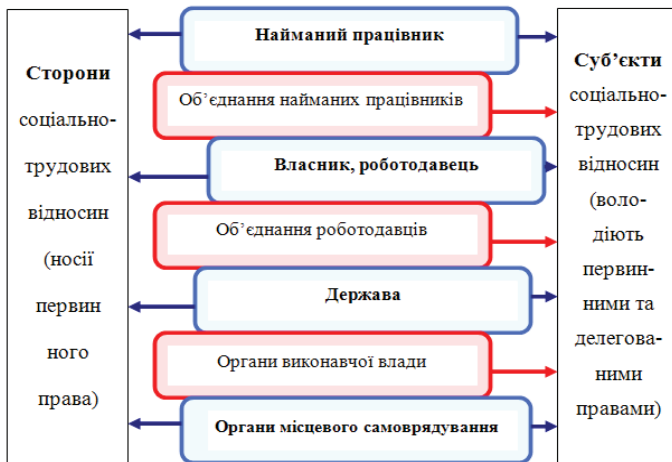


Рис. 14.6. Суб'єкти (сторони) соціального партнерства

Існують чотири групи суб'єктів соціально-трудових відносин, рис. 14.7.

До *першої групи* суб'єктів СП включають:

Найманий працівник – громадянин, що уклав трудовий договір (контракт) з роботодавцем, керівником організації або окремою особою на проведення визначеної роботи у відповідності зі своїми здібностями, професійними знаннями, кваліфікацією і т.п. На практиці у якості найманого працівника як суб'єкта соціально-трудових відносин можуть виступати й індивідуум, і групи працівників, що розрізняються по своєму соціальному, професійному, територіальному й іншому

положенню, по спрямованості інтересів, мотивації праці і багатьом іншим ознакам.



Рис. 14.7. Структура суб'єктів соціального партнерства в Україні

Інтереси найманих працівників представляє Федерація професійних спілок України (ФПУ), яка є найбільш чисельним профспілковим об'єднанням в Україні, загальна чисельність членів Профспілки станом на 31 грудня 2021 року складала 5064,4 тис. осіб (Додаток 14-А). Метою діяльності ФПУ є вираження, представлення інтересів і захист прав організацій - членів ФПУ, координація їхніх колективних дій, представництво і захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілок в органах державної влади й органах місцевого самоврядування, у стосунках з роботодавцями, їх організаціями і об'єднаннями, а також з іншими об'єднаннями громадян.

Роботодавець (власники засобів виробництва) – це людина, що працює самостійно і постійно наймає для роботи одного або багатьох осіб. Роботодавець може бути власником засобів виробництва або його представником, наприклад: керівник організацій, що не є його власником, виступає як роботодавець.

Держава з розвитком ринкових структур в системі соціально-трудових відносин виступає в наступних основних ролях: законодавець, координатор і організатор регулювання цих відносин, роботодавець, посередник і арбітр при трудових суперечках. Одна з найважливіших функцій держави – розробка правових основ і механізму удосконалення організаційних форм соціального партнерства, правил і механізму взаємодії сторін, встановлення обґрунтованих розмірів і порядку визначення мінімальних соціально-трудових стандартів (мінімальної заробітної плати, соціальних пільг і гарантій і ін.), що стимулюють переговори між сторонами. Як *гарант* держава забезпечує реалізацію основних цивільних прав людини, організовує, координує і регулює соціально-трудова відносини на основі розробки правових основ і організаційних форм соціального партнерства, правила і механізми взаємодії сторін, установлює обґрунтовані розміри стандартів (прожиткового мінімуму, мінімальної заробітної плати, соціальних пільг і гарантій та ін.).

До *другої групи* суб'єктів СП включають профспілки *та організації роботодавців*. Профспілки – це громадські організації, які створюються для захисту соціальних, економічних, професійних прав найманих працівників. Цілі професійних спілок: створення для працівників гідних умов праці; забезпечення зайнятості; участь в управлінні виробництвом і розподілі продукту, підвищення рівня заробітної плати, збереження робочих місць для членів профспілок тощо.

Право представляти і захищати права та інтереси трудящих установлено згідно Закону України «Про профспілки, їх права та гарантії діяльності», у відповідності з яким представництво інтересів членів профспілки у взаємовідносинах із роботодавцями, органами державної влади та місцевого самоврядування здійснюється у відповідності до законодавства на основі системи колективних договорів та угод.

Організації та об'єднання роботодавців є одним з основних суб'єктів соціального партнерства. Методи створення цих організацій і об'єднань, їх функціонування й співробітництва з профспілками та органами влади є важливою складовою механізму соціально-трудового партнерства. У 2012 році прийнято Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності». Відповідно до цього Закону, організація роботодавців – це неприбуткова громадська організація, яка об'єднує роботодавців.

Організації роботодавців, їх об'єднання створюються і діють з метою представництва й захисту прав і законних інтересів роботодавців у економічній, соціальній, трудовій та інших сферах, у тому числі в їх відносинах з іншими сторонами соціального діалогу.

Об'єднання роботодавців бачать у соціальному партнерстві можливості проведення узгодженої технічної, економічної і соціальної політики, розвитку виробництва без потрясінь і деструктивних конфліктів. У 2002 році було створено Всеукраїнське об'єднання «Федерація роботодавців України». Серед інших спілок роботодавців виділяють спілку орендаторів і підприємців України, яка претендує на роль єдиного представника приватного сектора, Українську національну асамблею підприємництва та ін.

Організаціям роботодавців, їх об'єднанням забороняється втручатися у діяльність професійних спілок, їх об'єднань, перешкоджати у будь-якій формі та будь-якими засобами працівникам об'єднуватися у професійні спілки, їх об'єднання.

Третя група суб'єктів СП – це органи, які забезпечують і (або) сприяють взаємодії суб'єктів соціально-трудових відносин на принципах соціального партнерства.

До четвертої групи СП відносяться – органи, які мінімізують наслідки конфліктів (посередницькі, примиренські структури, незалежні експерти тощо).

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» передбачає такі регулятори колективних трудових спорів: примирна комісія, до якої входять представники сторін; трудовий арбітраж із залученням експертів та Національна служба посередництва та примирення, рішення якої мають рекомендаційний характер.

Особливим інститутом соціальної правової держави виступає соціальне партнерство, яке демонструє можливість забезпечення балансу інтересів найманих робітників, підприємців і влади на користь усього суспільства. Соціальне партнерство є важливим механізмом ефективної взаємодії між громадянським суспільством і влади.

Головні функції суб'єктів соціального партнерства

НАЙМАНІ ПРАЦІВНИКИ Й ПРОФСПІЛКИ

- розширення бази своєї діяльності за рахунок поширення реального членства втруляючих у профспілках (для забезпечення надійного СЗ та соціальної безпеки людини)
- цілеспрямована робота щодо подолання соціального відчуження людини, що веде до соціальної пасивності, апатії
- формування в ЕАН конкурентоспроможності в умовах ринку, сучасного соціального менталітету, соціально-психологічної зрілості, готовності до соціальних інновацій, подолання утриманських настроїв
- активізація ІП громадян на основі посилення трудової мотивації
- реалізація функцій захисту прав та інтересів працівників у соціально-трудовій сфері
- досягнення соціальної злагоди й миру в суспільстві на основі СП
- для залучення нових членів профспілки мають розробляти більш активні стратегії діяльності та надавати трудящим нові види послуг

ДЕРЖАВА

- узгодження між партнерами на національному рівні основних напрямів соціально-економічної політики в цілому, включаючи розробку мінімальних соціальних стандартів
- формування й удосконалення механізмів і інститутів сприяння узгодженню інтересів соціальних партнерів на всіх рівнях
- створення органів для вирішення завдань розвитку СП і регулювання СТВ
- сприяння участі трудящих в управлінні підприємствами, у власності й у прибутках, а також у державних і громадських справах
- розвиток і стимулювання переговорного характеру процесу врегулювання конфліктів і протиріч, що виникають між сторонами
- зменшення кількості й пом'якшення гостроти соціальних конфліктів шляхом розвитку і вдосконалення практики застосування процедур примирення та узгодження
- формування реальних відносин СП на державних підприємствах
- заохочення роботодавців і працівників до розвитку відносин соціального партнерства
- сприяння поширенню ідеології, культури СП
- контроль за дотриманням законодавства про працю

ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОБ'ЄДНАННЯ РОБОТОДАВЦІВ

- ідентифікація, формулювання, представлення, захист спільних інтересів і прав роботодавців у відносинах з органами державної влади та профспілками
- участь у проведенні переговорів і укладанні колективних договорів на всіх рівнях
- координація дій у виконанні зобов'язань згідно з укладеними угодами
- сприяння вирішенню колективних трудових спорів і запобіганню страйків
- координація діяльності щодо виконання науково-технічних і соціально-економічних програм різних рівнів
- поширення управлінських знань, досвіду, налаштування трудових конфліктів
- врегулювання трудових конфліктів
- виступовання необхідності довгострокових державних інвестицій у ІК
- розвиток співробітництва на засадах СП з об'єднаннями набраних працівників
- налагодження постійних контактів із ЗМІ й громадськістю, формування позитивного впливу роботодавців в Україні
- розвиток співробітництва з міжнародними організаціями роботодавців, поширення позитивного досвіду СП тощо

Рис. 14.8. Функції суб'єктів соціального партнерства

Модельний закон про соціальне партнерство, прийнятий на 27 пленарному засіданні Міжпарламентської асамблеї держав-учасників СНД визначає соціальне партнерство як взаємодію органів державної влади, об'єднань роботодавців і профспілок у визначені і впровадженні в життя узгодженої соціально-економічної політики, політики в галузі трудових відносин, а також двосторонні відносини між роботодавцями і профспілками, спрямовані на забезпечення узгодження їх інтересів в порядку, що визначається законодавством. Як особливий інститут ринкової економіки і соціальної правової держави, соціальне партнерство виконує функції регулювання різних аспектів трудових відносин, забезпечує розв'язання трудових спорів, конфліктів, суперечностей, сприяє злагоді в суспільстві, рис. 14.8.

Виділяють три рівня здійснення соціального партнерства: на загальнодержавному, на галузевому або регіональному та безпосередньо на виробничому, стосуючись окремої фірми чи підприємства, табл. 14.3.

Таблиця 14.3

**Структурно-логічна схема соціального
партнерства в Україні**

Рівні переговорів і угоди	Суб'єкти соціального партнерства	Предмет переговорів	Нормативно-правове забезпечення
Національний (Генеральна угода)	Представники уряду (Кабінет Міністрів України); об'єднання підприємств; об'єднання профспілок	Загальні умови оплати праці, робочий час, соціальні гарантії тощо	Державні закони, нормативні акти уряду
Галузевий (галузева угода) (регіональний)	Представники підприємств; Галузеві профспілки; Міністерство праці і соціальної політики України	Галузеві тарифні умови оплати праці, зайнятість, норми праці тощо	Міжгалузеві та галузеві (регіональні) нормативно-методичні матеріали
Підприємство (колективний договір)	Власник підприємства; комітет профспілки; працівники	Тарифні умови, форми і системи оплати праці, робочий час, охорона праці тощо	Нормативні матеріали, норми, статuti, положення

Таким чином, в умовах ринкового господарства вільні і незалежні *профспілки* є гарантами соціальної справедливості і безпеки. Використання ринкового механізму населенням залежить, головним чином, від того, чи вдається регулювати ринок у рамках закону і політики. Профспілки як сторона в системі соціального партнерства покликані виражати і захищати інтереси працівників на виробництві і поза ним. Крім цієї найважливішої ролі профспілки також відіграють роль індикатора суспільної думки, суб'єкта управління на ринку праці, одного з учасників управління виробництвом. Профспілки є протиположністю влади підприємств. Але соціальні досягнення і закони, що охороняють права, не приходять автоматично, їх треба завойовувати.

Спілки роботодавців створюються на основі спільних інтересів роботодавців як покупців робочої сили. Маючи свої інтереси в одержанні прибутків, завоюванні ринків збуту тощо, підприємці в системі соціального партнерства бачать можливості проведення узгодженої технічної, економічної та соціальної політики, розвитку виробництва без потрясінь і деструктивних конфліктів.

Сьогодні в Україні спільність поглядів *роботодавців і працівників* виявляється в розумінні необхідності зниження соціальних витрат реформ, логічного злиття соціальної політики з політикою економічних перетворень, у створенні умов, які б сприяли розвитку виробництва як головного джерела вирішення соціальних проблем, у підтримці соціального світу, запобіганні масових злиднів і безробіття. Поряд з цим у роботодавців і працівників існують і незбіжні інтереси, до яких можна віднести, насамперед, пропорції в розподілі доходів на споживання і розвиток виробництва, визначення джерел створення фондів соціального захисту, ступінь їхньої достатності.

Держава в системі соціального партнерства покликана виконувати функції гаранта основних прав і свобод, незалежно від регулятора системи соціально-трудових відносин, організатора і координатора переговорів, арбітра при вирішенні трудових конфліктів. Для повноцінної реалізації даних функцій держава формує законодавчо-правову базу, створюючи тим самим основу для цивілізованої системи соціального партнерства.

3. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих робітників

Професійні спілки є одним з найважливіших демократичних інститутів сучасного суспільства. Профспілки являють

собою добровільну неприбуткову громадську організацію, що об'єднує громадян на підставі загальних інтересів за родом їхньої професійної (трудової) діяльності (навчання). Профспілки можуть створюватися за такими ознаками:

а) *за професіями*: бухгалтери, водії, ливарники (Данія, Ісландія, Великобританія);

б) *за галузями економіки*: металургія, вугільна, машинобудівництво тощо (Німеччина, Франція, Італія, Норвегія, Швеція);

в) *за заводською ознакою* – кожне підприємство має свою профспілку (Японія, Швейцарія).

Профспілки в Україні є найбільш структурованою ланкою соціального партнерства. Вони мають свої структури практично на всіх підприємствах, на регіональному, галузевому та національному рівнях. Працівникам через профспілки треба домовлятися з роботодавцями з багатьох питань і вносити у взаємні зобов'язання в колективний договір: механізм регулювання оплати праці; тривалість робочого часу й відпочинку; умови і охорона праці; медичне і соціальне страхування; компенсації, доплати та додаткові пільги тощо.

Профспілки діють відповідно до законодавства та своїх статутів. Нормативною базою в Україні щодо профспілки є: Конституція України; Кодекс законів про працю України; Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»; Закон України «Про колективні договори і угоди».

Держава забезпечує реалізацію прав громадян на об'єднання у профспілки. Первинна профспілкова організація може бути створена в установі, організації, на підприємстві, в навчальному закладі незалежно від форми власності та за наявності не менше 3-х членів профспілки або 3-х працівників, які бажають утворити профспілкову організацію. Процес створення профспілкової організації складається з певних кроків, які зазначаються в протоколі загальних зборів членів профспілки (засновників профорганізації).

На підприємстві, в установі, організації *може бути створено кілька первинних профспілкових організацій*, вони повинні на засадах пропорційного представництва (згідно з кількістю членів кожної первинної профспілкової організації) утворити об'єднаний представницький орган для укладення колективного договору. В цьому разі кожна первинна профспілкова організація має визначитися щодо своїх конкретних зобов'язань за колективним договором та відповідальності за їх невиконання. Первинна профспілкова організація, що відмовилася від участі в об'єднаному

представницькому органі, позбавляється права представляти інтереси працівників при підписанні колективного договору.

Низовою ланкою профспілки є *первинна профспілкова організація* – добровільне об'єднання членів профспілки, які працюють на одному підприємстві, в установі, організації, у фізичної особи. Виборний орган первинної профспілкової організації має широкі права і повноваження щодо представництва і захисту інтересів працівників. Найголовніші з них такі:

- укладає і контролює виконання колективного договору, звітує про його виконання на загальних зборах трудового колективу;

- разом із працедавцем вирішує питання, які стосуються запровадження, перегляду і змін норм праці, форм і систем її оплати, розцінок, тарифних сіток, умов запровадження і розмірів надбавок, доплат, премій, винагород; організування робочого часу і часу відпусток, дає дозвіл на надурочні роботи і роботи у вихідні дні;

- бере участь у вирішенні соціально-економічних питань, у розробленні правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства, установи або організації;

- представляє інтереси працівників за їх дорученням при розгляді трудових індивідуальних суперечок та у колективному трудовому спорі, сприяє його вирішенню;

- приймає рішення про вимогу до працедавця розірвати трудовий договір із керівником підприємства, установи, організації, якщо він порушує законодавство про працю, не виконує зобов'язань за колективним договором;

- дає згоду або відмовляє у наданні згоди на розірвання відповідно до законодавства трудового договору з ініціативи працедавця з працівником, який є членом профспілки;

- бере участь у розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, роботі комісії з питань охорони праці;

- здійснює громадський контроль за виконанням працедавцем законодавства про працю і охорону праці.

Мета створення профспілкової організації – здійснення представництва та захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілки. Членами профспілок можуть бути особи, які працюють на підприємстві, в установі або організації незалежно від форм власності і видів господарювання, у фізичної особи, яка використовує найману працю, особи, які забезпечують себе роботою самостійно, особи, які навчаються в навчальному закладі. Для створення профорганізації, її засновники повинні зібрати збори, на яких вирішити ряд питань порядку денного, табл. 14.4.

Таблиця 14.4

**Питання порядку денного Зборів
для вирішення створення профорганізації**

	Питання	Коментар
1	2	3
1	Про створення в установі чи підприємстві первинної профспілкової організації	Створення первинної профспілкової організації не потребує будь-яких дозволів з боку державних органів або адміністрації (керівництва) підприємства, установи, організації, а базується виключно на бажанні працівників конкретної установи чи підприємства
2	Про обрання профспілкового комітету первинної профспілкової організації	Обраний зборами (конференцією) членів профспілки профспілковий комітет є колегіальним органом, який покликаний вести поточну роботу первинної профспілкової організації, організовувати виконання завдань профспілки, рішень зборів та вищих профспілкових органів, а також інших повноважень, передбачених законодавством держави та Статутом Профспілки. Кількість членів профспілкового комітету визначається виходячи з дієвості профкому у прийнятті рішень (кворуму) та кількості членів профспілки, інтереси, яких представляє виборний орган
3	Про обрання голови профспілкового комітету первинної профспілкової організації	Голова профкому організовує роботу профспілкового комітету, без довіреності представляє профспілкову організацію в адміністрації установи, в органах державної та місцевої влади, громадських об'єднаннях, в інших організаціях, у межах своїх повноважень може здійснювати дії в інтересах Профспілки, якщо ці дії не суперечать законодавству і Статуту, скликає засідання профкому, здійснює контроль за ефективністю використання коштів профорганізації, від імені профспілкової організації укладає договори та угоди, організовує контроль за їх виконанням, виконує інші функції для забезпечення діяльності профспілкової організації в межах Статуту
4	Про обрання ревізійної комісії первинної профспілкової організації Важливо! Члени ревізійної комісії не можуть бути членами профкому.	Ревізійна комісія профспілкової організації здійснює контроль за статутною та фінансово-господарською діяльністю профкому та підзвітна загальним зборам членів профспілки (конференції). Ревізійна комісія обирається на загальних зборах з числа членів профспілки, які мають достатню професійну та практичну підготовку для проведення ревізій і перевірок фінансово-господарської діяльності, виконання бюджетів і кошторисів. Ревізійна комісія обирається на той же термін повноважень, що і профспілковий комітет. Повноваження членів ревізійної комісії визначаються Статутом Профспілки. Ревізійна комісія на своєму засіданні обирає голову комісії та його заступника відкритим голосуванням. Питання про перевибори голови ревізійної комісії вирішується на засіданні комісії. Ревізійна комісія здійснює свою роботу на громадських засадах.

1	2	3
5	Про клопотання щодо входження до складу обласної організації профспілки працівників державних установ України	Професійні спілки у своїй діяльності не залежать від органів державної влади та органів місцевого самоврядування, роботодавців, інших громадських організацій, їм не підзвітні і не підконтрольні. Держава визнає профспілки повноважними представниками працівників і захисниками їх трудових, соціально-економічних прав та інтересів, співпрацює з профспілками в їх реалізації, сприяє профспілкам у встановленні ділових партнерських взаємовідносин з роботодавцями та їх об'єднаннями. Протокол Зборів складається в довільній формі та подається разом з клопотанням новообраного профкому для розгляду Президією обласної організації профспілки працівників державних установ України, яка в місячний термін приймає рішення про прийняття на облік створеної профспілкової організації. Первинна організація отримує дозвіл та виготовляє штамп та печатку первинної організації профспілки, а також відкриває розрахунковий рахунок у банку.

** Примітка. В організації Профспілки з чисельністю членів Профспілки менше 15 осіб функції профкому виконують профорганізатор, його заступник та скарбник, які обираються на зборах організації. Ревізійні комісії в зазначених профорганізаціях не обираються.*

Усі професійні спілки мають рівні права (ст. 36 Конституції України). Свої повноваження первинні профспілкові організації здійснюють через: виборні органи, утворені відповідно до статуту (положення); профспілкового представника - в організаціях, де виборні органи не створюються.

Профспілковий представник – це керівник профспілки, її організації, об'єднання профспілок, профспілкового органу; профорганізатор або інша особа, уповноважена на представництво статутом або відповідним рішенням профспілкового органу.

Член профспілки – особа, яка входить до складу профспілки, визнає її статут та сплачує членські внески.

Підставою для вступу до профспілки є заява громадянина (працівника), подана в первинну організацію профспілки. При створенні профспілки прийому до неї здійснюється установчими зборами. Ніхто не може бути примушений вступати або не вступати до профспілки.

Статутами (положеннями) може бути передбачено обмеження щодо подвійного членства у профспілках.

Працедавець зобов'язаний сприяти створенню належних умов для діяльності профспілкових організацій, що діють на підприємстві, в установі або організації. Роботодавці не можуть бути членами виборних органів профспілки будь-якого рівня.

Особи (зокрема роботодавці), які вчиняють перешкоди здійсненню права громадян на об'єднання у профспілки, своїми діями або бездіяльністю перешкоджають законній діяльності профспілок, несуть дисциплінарну, адміністративну або кримінальну відповідальність.

Іноземні громадяни та особи без громадянства не можуть створювати профспілки, але можуть вступати до профспілок, якщо це передбачено їх статутами.

Профспілки, їх об'єднання мають право представляти інтереси своїх членів при реалізації ними конституційного права на звернення за захистом своїх прав до судових органів, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, а також міжнародних судових установ.

В табл. 14.5 наведено критерії репрезентативності суб'єктів сторін профспілок та організацій роботодавців щодо соціального діалогу та соціального партнерства в Україні.

Таблиця 14.5

Критерії репрезентативності суб'єктів сторін профспілок та організацій роботодавців в Україні

	Рівні	Всеукраїнські об'єднання	
		Об'єднання організацій роботодавців	Об'єднання профспілкових організацій
1	Національний рівень	об'єднання організацій роботодавців, на підприємствах членів яких працюють не менше як 200 тисяч працівників; мають у своєму складі об'єднання організацій роботодавців у більшості адміністративно-територіальних одиниць України, а також не менше як три всеукраїнські об'єднання організацій роботодавців	профоб'єднання: які налічують не менше 150 тисяч членів, мають у своєму складі профспілки, їх організації у більшості адміністративно-територіальних одиниць України, а також не менше як три всеукраїнські профспілки
2	Галуzeвий рівень	репрезентативними визнаються всеукраїнські об'єднання організацій роботодавців, створені за галузевою ознакою, на підприємствах членів яких працюють не менше як п'ять відсотків працівників, зайнятих у відповідному виді (видах, класифікаційних рівнях) економічної діяльності.	репрезентативними визнаються профспілки, членами яких є не менше, ніж 3% працівників, зайнятих у відповідній галузі (виді економічної діяльності)
3	Територіальний рівень	організації роботодавців, їх об'єднання, що діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, на підприємствах членів яких працюють не менше 5% зайнятого населення у відповідній адміністративно-територіальній одиниці	об'єднання профспілок, членами яких є не менше 2% зайнятого населення у відповідній адміністративно-територіальній одиниці, а для профспілок та їх організацій – не менше 2% зайнятого населення у певній галузі

В умовах демократії, плюралізму актуальним є питання недопущення монополізації профспілок, закріплення за ними права бути єдиними представниками інтересів працівників. У той же час якими би важливими не були би профспілки, вони тільки – посередники. Головними фігурами в економіці, у виробничих відносинах залишаються власники (роботодавці, підприємці) і наймані робітники (трудовий колектив).

Треба зазначити, що з 24 лютого 2022 року, відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», в Україні введено режим воєнного стану. 15 березня 2022 року прийнято Закон України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», відповідно до якого на період дії воєнного стану *вводяться обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина відповідно до статей 43,44 Конституції України*. У межах своєї діяльності професійні спілки повинні максимально сприяти забезпеченню обороноздатності держави та забезпечувати громадський контроль за мінімальними трудовими гарантіями, передбаченими цим Законом. На період дії воєнного стану *призупиняється* дія статті 44 Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» та відповідні норми колективних договорів.

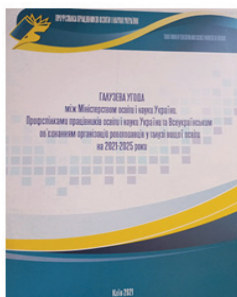
4. Колективний договір, як головний засіб зміцнення соціального партнерства

Одним з напрямів соціально-партнерських відносин є укладення колективних договорів і колективних угод. *Колективний договір* – це локальний нормативно-правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні відносини між власником і працівниками даного підприємства. Колективний договір укладається:

- відповідно до чинного законодавства (ст.10-20, гл. 2 Кодексу законів про працю України; ст.1 Закону України «Про колективні договори і угоди» та ін.) та узятих сторонами зобов'язань;
- на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи, а також у структурних підрозділах підприємства, установи, організації в межах компетенції цих підрозділів.

Соціальна політика підприємства – пільги і захист персоналу визначаються законодавством, закріплюються у колективних договорах і угодах різного рівня: генеральних, галузевих (тарифних), територіальних, колективних. На-

ведено приклади нормативних актів (угоди, колективний договір) Профспілки працівників освіти і науки України на: галузевому, територіальному та локальному рівнях.



Галузевий рівень



Територіальний рівень



Локальний рівень

Тобто колективний договір укладають не тільки суб'єкти підприємницької діяльності, але і будь-які інші організації, чия діяльність не належить до підприємницької, *наприклад*, бюджетні та громадські організації. Суб'єкти підприємницької діяльності – *фізичні особи*, які не мають статусу юридичної особи, не *зобов'язані укласти колективний договір з найманими працівниками*. Як відомо, колективний договір укладають для дотримання інтересів насамперед працівників, проте також і в інтересах власників та уповноважених ними органів.

Його основна ціль - урегулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, а також узгодження інтересів трудящих, власників та уповноважених ними органів.

Колективний договір укладається між: власником або уповноваженим ним органом (особою), з однієї сторони, і первинною профспілковою організацією, які діють відповідно до своїх статутів, а у разі їх відсутності - представниками, вільно обраними на загальних зборах найманих працівників або уповноважених ними органів, з другої сторони.

Відповідно Кодексу Законів про працю України (із змінами, внесеними згідно із Законами № 1702-IX від 16.07.2021, ВВР, 2021, № 41, ст.339 - вводиться в дію з 01.01.2022 № 1875-IX від 16.11.2021, у ст. 13. Зміст колективного договору) у колективному договорі *встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:*

- зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;

– нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);

– встановлення гарантій, компенсацій, пільг;

– участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);

– режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;

– умов і охорони праці;

– забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;

– гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій працівників;

– умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці;

– забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків.

Колективний договір може передбачати додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги, зокрема щодо дитячого оздоровлення та придбання новорічних подарунків для дітей працівників тощо. Умови колективного договору, що погіршують порівняно з чинним законодавством і угодами становище працівників, є недійсними (ст. 16 Кодексу законів про працю України). Покроковий механізм прийняття колективного договору наведено в табл. 14.6.

Зміни і доповнення до колективного договору протягом строку його дії можуть вноситися:

– тільки за взаємною згодою сторін;

– в порядку, визначеному колективним договором;

– за тією ж процедурою, що і прийняття колективного договору.

Зміни і доповнення також підлягають повідомній реєстрації.

Дія колективного договору: Положення колективного договору:

– поширюються на всіх працівників підприємств незалежно від того, чи є вони членами профспілки;

– є обов'язковими як для роботодавця, так і для працівників підприємства.

Колективний договір:

– набирає чинності з дня підписання представниками сторін або з дня, зазначеного у колективному договорі;

– після закінчення строку дії колективний договір продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний, якщо інше не передбачено договором;

– зберігає чинність у разі зміни складу, структури, найменування роботодавця, від імені якого укладено цей договір.

Таблиця 14.6

Покроковий механізм прийняття колективного договору

Покрокова послідовність	Механізм прийняття колективного договору
КРОК 1	Надсилання письмового повідомлення іншій стороні про початок переговорів. Ініціатива може належати як представникам сторони роботодавця, так і представникам сторони працівників. Не раніше ніж за три місяці до закінчення строку дії колективного договору або у строки, визначені цим документом.
КРОК 2 Переговори:	- Початок переговорів відбувається протягом семи днів після отримання повідомлення. - Визначається порядок ведення переговорів, створюється робоча комісія з представників сторін. Все це фіксується у протоколі. - Готується проект колективного договору з урахуванням пропозицій, що надійшли від працівників, громадських організацій, та прийняття рішення, що оформляється відповідним протоколом. - У разі виявлення розбіжностей проводиться процедура примирення. Складається протокол, якщо протягом переговорів сторони не дійшли згоди з не залежних від них причин. Проводяться консультації і формується склад примирної комісії, у разі недосягнення згоди — сторони звертаються до посередника. Розгляд протоколу розбіжностей і винесення рекомендацій по суті спору може тривати до семи днів. - Робочою комісією складається проект колективного договору.
КРОК 3	Обговорення проекту колективного договору і винесення його на розгляд загальних зборів (конференції) трудового колективу.
КРОК 4	Відхилення або схвалення проекту колективного договору зборами трудового колективу.
КРОК 5	Підписання уповноваженими представниками сторін колективного договору у разі схвалення його проекту загальними зборами (конференцією) трудового колективу не пізніше ніж через 5 днів з моменту схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією) трудового колективу.
КРОК 6 Реєстрація колективного договору:	Після підписання колективні договори підлягають повідомній реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади (ст. 15 Кодексу законів про працю України). Такими реєструючими органами можуть бути районні держадміністрації, районні в містах Києві та Севастополі держадміністрації, виконавчі комітети сільських, селищних та міських рад.

В Україні, станом на 31 грудня 2021 р., укладено та зареєстровано колективних договорів за видами економічної діяльності 43154 одиниці та охоплено колективними договорами 5064,4 тис. осіб, або 70,2% до облікової кількості штатних працівників (Додаток 14-А).

У разі реорганізації підприємства колективний договір зберігає чинність протягом строку, на який його укладено, або може бути переглянутий за згодою сторін.

У разі зміни власника підприємства чинність колективного договору зберігається протягом строку його дії, але не більше одного року. У цей період сторони повинні розпочати переговори про укладення нового чи зміну або доповнення чинного колективного договору.

У разі ліквідації підприємства колективний договір діє протягом усього строку проведення ліквідації.

На новоствореному підприємстві колективний договір укладається за ініціативою однієї із сторін у тримісячний строк після реєстрації підприємства, якщо законодавством передбачено реєстрацію, або після рішення про заснування підприємства, якщо не передбачено його реєстрацію.

Звіти про виконання колективного договору – Сторони, які підписали колективний договір, щорічно в строки, передбачені колективним договором, звітують про його виконання.

При укладенні колективних договорів упор робиться не на розходження інтересів найманих робітників і роботодавців, а на їхнє співвладіння. Працівників намагаються переконати в тім, що вони разом з роботодавцями представляють єдине ціле й у них один загальний інтерес – збереження і розвиток підприємства, на якому вони трудяться. Тому, у процесі переговорів вони повинні виробити загальну систему цінностей, заснованих на згоді, повазі і взаємних поступках.

Бажання визнати профспілковий орган стороною колективного договору не тільки є неправильним по суті, але і, зрештою, суперечить правам профспілок. Саме трудовий колектив є головним виконавцем колективного договору і повинний нести повну відповідальність за таке виконання.

Держава прагне згладити протиріччя сторін у процесі переговорів, активно бере участь у процесі переговорів як безпосередньо, через своїх представників, так і через арбітражні органи, погоджувальні комісії, щоб уникнути посилення соціальної напруженості. З цією метою вона більш широко закликає сторони до згоди, намагаючись культивувати в них почуття соціальної відповідальності.

5. Сучасний стан соціального партнерства: європейський досвід та України

Зважаючи на необхідність удосконалення соціального партнерства в Україні як засобу підвищення ефективності проведення реформ, що передбачено Угодою про Асоціацію

Україна ЄС, документами ООН щодо порядку денного сталого розвитку до 2030 р. тощо, доцільним видається дослідження практичного застосування інструментів та механізмів реалізації соціального партнерства в країнах ЄС.

Світовий досвід, накопичений розвиненими країнами в площині соціального партнерства, свідчить про різноманітність його моделей, зумовлене національними й регіональними особливостями кожної з країн, табл. 14.7.

Таблиця 14.7

Особливості світового досвіду соціального партнерства

	Моделі	Особливості
1	Європейська модель (континентальна)	характеризується: - високим рівнем правової захищеності працівників; - жорсткими нормами трудового права, орієнтованими на збереження робочих місць; - широким використанням норм галузевих тарифних угод; - відносно високим законодавчо встановленим мінімальним рівнем оплати праці й порівняно незначною їх диференціацією. Цю модель експерти МОП вважають ідеалом СТВ. Водночас вона переживає певну кризу, що виявляється в зростанні безробіття, унеможливленні доступу на ринок праці молоді й осіб з невисокою кваліфікацією, у послабленні стимулюючої ролі ЗП, зниженні темпів економічного зростання.
2	Англосаксонська модель (ліберальна)	притаманні: - висока схожість цивільного і трудового права; - переважаюче колективно-договірне регулювання на рівні підприємства, а не галузі або регіону; - підвищена мобільність робочої сили; - вища диференціація ЗП; - обмеження щодо сфери застосування мінімальної ЗП. Ця модель сприяє більш динамічному створенню робочих місць, мобільності робочої сили, зменшенню безробіття, високим темпам економічного зростання. Характерними рисами для неї є: перевірка нужденних, обмеження розмірів універсальних трансфертів і програм соціального страхування.
3	Скандинавська модель (соціально-демократична)	характеризується: - універсальним перерозподілом прибутків за допомогою прогресивної системи оподаткування населення; - метою її, щоб не допустити бідності та забезпечення всім зайнятим громадянам гідного рівня життя. Характерними рисами є: сильні профспілки, постійні органи соціального партнерства на всіх рівнях економіки, законодавство, спрямоване на захист трудящих, державна система арбітражу й вирішення трудових спорів.
4	Китайська модель (змінена)	за своєю сутністю є двосекторною: з одного боку поєднує жорстке регулювання трудових відносин "державно-соціалістичного" типу в державному секторі (формально має схожість з європейською моделлю, але відрізняється від неї тим, що в Китаї немає вільних профспілок). З другого – характеризується повною відсутністю правового регулювання в приватному та концесійному секторах, де переважають відносини, що нагадують ранньо-капіталістичні.

Вагоме значення для розвитку цивілізованих соціально-трудових відносин в Україні, які б відповідали потребам громадянського суспільства і соціально орієнтованої ринкової економіки, має досвід Європейських держав.

Вчені виокремлюють різні моделі соціального партнерства: англійську (консервативну), французьку (соціалістичну), німецьку (соціал-демократичну), шведську тощо, які відображають насамперед розвиток економіки, авторитет суб'єктів соціального партнерства і багатогранність умов господарювання й суспільного розвитку, що дає можливість розкрити особливості функціонування соціально-економічної системи ринкового типу та її суспільно-політичного устрою. Високого рівня соціально-економічного розвитку у цих державах досягнуто значною мірою завдяки плідній співпраці між соціальними партнерами. Відповідно до соціально-економічних та національних особливостей країн у них сформувалися різні моделі соціального партнерства, які відрізняються одна від одної певними ознаками, рис. 14.9.



Рис. 14.9. Ознаки різних моделей соціального партнерства розвинених країн світу

Отже, в основу їх класифікації покладено:

- механізм правового регулювання договірного процесу;
- особливості відносин між інститутами державної влади, місцевого самоуправління з представниками працівників

(профспілками) та з представницькими об'єднаннями роботодавців (підприємців);

– рівень участі працівників в управлінні підприємством;

– політичні орієнтації системи трипартизму та соціального діалогу».

Проте, згідно з дослідженнями Організації Економічного Співробітництва та Розвитку (OECD), *надати перевагу не можна жодній з цих моделей, адже кожна з них має свої недоліки та переваги.*

У практику соціально-трудових відносин широко втілюється система індивідуальних трудових контрактів, у разі порушення яких працівник сам може відстояти свої права через суд. Частка працівників, об'єднаних у профспілки, досягає 30%.

За механізмом правового регулювання договірному процесу у світі склалися три базові моделі соціального партнерства, табл. 14.8.

Таблиця 14.8

Базові три моделі соціального партнерства у світі

Моделі СП	Характеристики
Перша модель	Характеризується високим рівнем централізації договірного процесу. Застосовується у Північній Європі: Бельгії, Данії, Нідерландах, Норвегії, Фінляндії, Швеції, Австрії. У цих країнах втілено міжнародно-правовий принцип «трипартизму МОП». Всі рішення щодо соціально-трудових відносин приймаються за активної участі владних структур. Організаційний рівень соціально-трудових відносин у зазначених країнах слід оцінити як дуже високий. Частка працівників, згрупованих у профспілки, у скандинавських країнах становить близько 90%.
Друга модель	Найбільш типова для країн Центральної Європи: Італії, Німеччини, Швейцарії, а також для Англії та Ірландії. У цих країнах не створюються на національному рівні постійно діючі органи соціального партнерства. Уряди держав періодично проводять консультації з національними об'єднаннями профспілок і роботодавців. Попри це, спільні рішення на макроекономічному рівні майже не приймаються, угоди з найважливіших питань соціально-трудових відносин приймаються на рівні регіонів та галузей.
Третя модель	Характеризується тим, що переговорний процес відбувається на мікроекономічному рівні. Вона характерна для Франції, Іспанії, Португалії, Греції, а також США і Японії. У цих країнах роль профспілкового руху незначна, «вважається, що в постіндустріальному суспільстві відмирає захисна функція профспілок.

Майже у всіх країнах ЄС до складу соціально-економічних рад входить так званий «третій сектор» – неурядові організації,

що представляють інтереси різних соціальних та професійних груп, а також незалежні експерти (Ірландія, Італія, Іспанія, Голландія, Франція).

Можна зауважити, що *кожна з описаних моделей має як сильні, так і слабкі сторони, тому неможливо надати переваги виключно одній із них*, оскільки жодна з моделей не гарантує низький рівень інфляції, конкурентоспроможність підприємств, низький рівень безробіття, постійне підвищення заробітної плати, зростання соціальної захищеності тощо. Можна лише зазначити важливість та здатність швидкого пристосовування соціально-трудових відносин у кожній країні до можливих змін.

Також варто виокремити структуру європейського національного соціального партнерства за сферами впливу, табл. 14. 9.

Таблиця 14.9

Структура європейського національного соціального партнерства за сферами впливу

	Рівні соціального партнерства	Країни
1	Міжгалузеве соціальне партнерство на національному рівні	Бельгія, Норвегія, Іспанія, Румунія, Ірландія, Франція
2	Галузеве соціальне партнерство на рівні підприємства	Австрія, Словенія, Німеччина, Голландія, Швеція, Греція
3	Соціальне партнерство відбувається на рівні підприємства.	Італія, Нідерланди, Португалія

Відносини соціального партнерства мають колективний характер, в їх основі лежить колективний інтерес сторін. Країни ЄС обрали надзвичайно широкі рамки національного соціального партнерства, що виходять за межі обговорення традиційних питань трипартизму. Ключовими питаннями серед них є: питання зайнятості; політика оплати праці; політика розвитку трудових ресурсів та професійної підготовки; соціальний захист; безпека та гігієна праці.

Зауважимо, що у всіх країнах ЄС органи соціального партнерства (соціально-економічні, трудові ради, комісії) відіграють важливу роль у загальному розвитку країн. Всі сторони сприяють постійному забезпеченню необхідної і відповідної інституційної,

адміністративної і правової баз, завдяки яким буде ефективно функціонувати соціальний діалог.

Європейська практика має два механізми залучення громадських організацій до переговорного процесу у сфері соціально-трудоих відносин. *Перший передбачає*, що до складу учасників тристоронніх органів від уряду призначаються незалежні експерти. *Другий передбачає*, що поза межами сфери соціального партнерства слід краще окреслити та інституціоналізувати міжсекторальне партнерство як загальний діалог між органами державної влади та проміжними органами, що працюють на колективний інтерес.

В країнах ЄС, у соціальному партнерстві беруть участь представники організацій працівників і роботодавців, а також різні громадські та соціальні об'єднання. Така модель існує в багатьох країнах на національному рівні. Найбільш повно вона реалізована в Європейському економічному та соціальному комітеті (ЄЕСК), який являє собою консультативний орган Європейського Союзу.

Таким чином, основою соціального партнерства в ЄС залишається тристороннє спілкування з тематики макроекономічних проблем. Лідери ЄС були надзвичайно зацікавлені включити соціальних партнерів у процес інтеграції Європи і переконані, що без цього сам процес інтеграції буде повільнішим, важчим та неповним.

Ключовими напрямками модернізації соціального партнерства є децентралізація та розвиток неформальних механізмів участі працівників, поширення соціального партнерства на рівень підприємств і всередині фірм.

Узагальнення досвіду розвитку соціального партнерства на прикладі країн-учасниць ЄС дало можливість виокремити нові тенденції його сфери впливу, а саме:

- на соціально-економічну та екологічну сферу;
- розширення суб'єктності соціального партнерств;
- зниження рівня централізації колективно-договірного регулювання між працею і капіталом у деяких країнах та координація дій соціальних партнерів;
- появи інститутів, покликаних поглибити та наповнити новим змістом соціальне партнерство;
- урізноманітнення участі найманих працівників у прийнятті управлінських рішень;
- розвиток так званих «зелених» робочих місць та інноваційного підприємництва.

У країнах із розвинутою системою соціального партнерства підприємства здійснюють цілий комплекс заходів щодо розвитку соціальної сфери. Управління соціальним розвитком підприємства перетворилося у систему цілеспрямованої діяльності власників і менеджменту – корпоративну соціальну політику, яка призначена сприяти задоволенню і розвитку матеріальних і духовних потреб працівників організації та членів їх сімей. Держава зі свого боку заохочує таку діяльність бізнесу шляхом надання податкових та інших пільг і преференцій.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що *ступінь розвиненості соціального партнерства залежить від ряду факторів:*

- ступінь демократизації управління виробництвом;
- рівень життя більшості населення і ступінь диференціації доходів (чим нижчий рівень життя і чим більша різниця в доходах багатих і бідних, тим популярнішим є заклик до повалення влади і перерозподілу власності з відповідними практичними діями. І навпаки, в країнах з високим рівнем життя і помірною диференціацією доходів прагнення соціальних партнерів до соціального миру більше;
- психологічні передумови і культурні традиції в суспільстві як фактор сприяють орієнтації населення розвинених країн на пошук соціальних компромісів, на розв’язання суспільних проблем раціоналістично, без крайніх заходів, на основі правил, визначених законами.

Виходячи з аналізу міжнародного досвіду, можна зробити висновки, що на рівні міжнародного законодавства закріплений принцип втручання держави в соціальне партнерство рівно в тій мірі, в якій це необхідно для забезпечення і досягнення соціального добробуту та діалогу між роботодавцями, з *одного боку*, і працівниками – з *іншого*. Крім того, держава виступає гарантом прав кожної зі сторін соціально-партнерських правовідносин.

Умови формування й розвитку системи соціального партнерства в Україні суттєво відрізняються від інших країн. Система соціального партнерства в Україні почала створюватися в умовах соціально-економічних реформ та загальносистемної кризи країни. Ринкові відносини й інститути як необхідна умова широкого розвитку соціального партнерства лише формуються в нашій країні.

Система індикаторів розвитку соціального партнерства в Україні, табл. 14.10, є системою статистичних показників, які відображають стан розвитку соціального партнерства і дасть змогу оцінити ефективність виконання прийнятих зобов’язань з основних напрямків діяльності.

Таблиця 14.10

**Складові елементи розвитку соціального
партнерства в Україні**

Система індикаторів стану соціального партнерства в Україні	1. Сприяння розвитку виробництва, забезпечення продуктивної зайнятості	1.1. Розвиток виробництва
		1.2. Рівень безробіття
		1.3. Рівень зайнятості
		1.4. Вимушена неповна зайнятість
		1.5. Ефективність державної служби зайнятості
	2. Оплата праці, підвищення рівня доходів	2.1. Відповідність оплати праці встановленим мінімальним гарантіям
		2.2. Структура фонду заробітної плати
		2.3. Доходи населення
		2.4. Вагомість оплати праці для забезпечення потреб населення
		2.5. Заборгованість із виплати заробітної плати
	3. Умови праці та відпочинку	3.1. Зайнятість у шкідливих умовах
		3.2. Виробничий травматизм
		3.3. Тривалість щорічної відпустки
	4. Соціальний захист та задоволення духовних потреб	4.1. Розвиток державного соціального страхування
		4.2. Підвищення кваліфікації, професійне навчання
		4.3. Організація пільг, компенсацій та субсидій за місцем роботи
	5. Організаційний рівень соціального партнерства	5.1. Діяльність організацій найманих працівників
		5.2. Діяльність об'єднань роботодавців
		5.3. Охоплення працівників колективними договорами
		5.4. Стан виконання колективних договорів

Соціальна орієнтація ринкової економіки є скоріше декларацією, ніж фактом. Суттєвою перешкодою на шляху цивілізованого соціального партнерства є поширена в Україні корупція, зрощення підприємництва з апаратними структурами. Зараз в країні сформувався устрій, який можна визначити, як бюрократичний капіталізм. Держава діє в інтересах політичного та бюрократичного прошарків, а не народу. Влада капіталу сама для себе створила таке правове поле, за якого змогла експропріювати народну власність на правових засадах. Таким чином, несправедливість відносин праці і капіталу в нашій країні введено в закон. На жаль, в українському суспільстві всі фактори, що впливають на рівновагу сил у владних повноваженнях народу і капіталу, працюють на боці капіталу.

Українська влада капіталу сприймає соціальну відповідальність через поняття «соціальне партнерство», «благодійність», «соціальний діалог», а не як відповідальність за якість життя та розвиток суспільства. Вона не тільки не є органом, що контролює та регулює стан соціального партнерства, але і сама не є соціально відповідальною.

Держава, виступаючи одночасно з трьох позицій – власника, адміністратора і гаранта інтересів громадян – сьогодні не захищає найманого працівника. Зокрема це проявляється у наднизьких рівнях оплати праці на державних підприємствах (передусім у галузях освіти, культури, охорони здоров'я, науки). Здебільшого втратили довіру у громадян профспілки і їхні лідери, які вже мало ким сприймаються як виразники інтересів трудящих. Федерація профспілок України не має реальної соціальної підтримки, існує переважно за рахунок комерційного використання успадкованої власності, а не за рахунок членських внесків. У сфері малого бізнесу, в тіньовій економіці організацій найманих працівників немає як таких.

Значне частка «тіньової» економіки в Україні також не сприяє розвитку соціального партнерства. На «тіньових» підприємствах, як правило, не дотримуються норми трудового законодавства, зокрема про охорону праці та соціальні гарантії, не сплачуються податки, не реєструються трудові угоди тощо. Працівники тут розглядаються виключно як трудові ресурси виробництва, єдиною метою якого є отримання прибутку.

Для ефективного використання механізму соціального партнерства у вирішенні економічних і соціальних проблем треба вжити заходи на всіх рівнях із створення необхідних для цього передумов. Але корисними можуть бути і заходи соціального впливу на свідомість населення.

Є сенс підкреслити, що законодавство України нормативно не регулює місце держави саме як активного суб'єкта правовідносин в сфері соціального партнерства. Робимо акцент на його активній участі в таких правовідносинах, оскільки, коли мова йде про пасивність, держава виступає вже не стороною соціального партнерства, а державою – гарантом правосуддя, законності і верховенства права.

Вважаємо, що стосовно трудового законодавства України також доцільно розглянути можливість застосування диференційованого підходу до регулювання участі в соціальному партнерстві в залежності від сфери діяльності працівників. Зауважимо, що важливим організаційним принципом соціального діалогу є обов'язкова репрезентативність.

ЄС також вимагає, щоб партнери в угоді були представниками публікації угод у контексті соціального діалогу в директиві (отже, зобов'язуючи держави-члени). Однак критерії та умови цього не визначені законодавством ЄС, і прийняття переговорних партнерів нині ґрунтується на «єдиній» резолюції Комісії ЄС. Саме тому питання про те, чи регулюється репрезентативність, стає все більш поширеним сьогодні.

Підкреслимо, що залучення громадських організацій до соціального діалогу вже увійшло в практику багатьох європейських країн. Модель соціального діалогу, за якої громадські об'єднання залучаються через делегування соціально-професійними організаціями та урядом для участі в соціальному діалозі, існує в Франції. У Мальті та Естонії існує практика широкого залучення незалежних експертів та інститутів громадянського суспільства до роботи в тристоронніх органах соціального діалогу (або в окремих комітетах) для узгодження питань, що виходять за рамки класичного трипартизму (профспілки – роботодавців – уряд).

Серед нових світових тенденцій в рамках соціального партнерства варто відмітити: розширення предмету соціального партнерства із включенням соціально-економічної та екологічної проблематики; розширення суб'єктності соціального партнерства, у тому числі за рахунок нових форм представництва; зниження рівня централізації колективно-договірного регулювання в сфері соціально-трудова відносин та координації дій соціальних партнерів; поява інститутів, що покликані наповнити новим змістом соціальний діалог; розвиток форм участі найманих працівників у прийнятті управлінських рішень; розвиток «зелених» робочих місць та інноваційного підприємництва; по-

силення ролі малого та середнього бізнесу у розвитку економіки та, відповідно, його місця і роль в соціально-трудовій сфері.

Аналіз розвитку різних моделей соціального партнерства, які реалізуються у європейських країнах, свідчить, що, незважаючи на певні відмінності їх структури, тенденції розвитку, цей досвід має важливі спільні принципи і механізми, на які треба зважати в практиці соціального партнерства в Україні, табл. 14.11.

Таблиця 14.11

Рекомендації щодо вдосконалення принципів і механізмів соціального партнерства в Україні з урахуванням закордонного досвіду

№ п/п	Зміст рекомендацій
По-перше	Формування соціального партнерства в європейських країнах відбувалося не лише «знизу», за вимогами найманих працівників і профспілок, але у 60-70-ті рр. XX ст. розвивалося за активної участі роботодавців і держави на рівнях: підприємство — галузь — країна.
По-друге	Значне зменшення державного сектору у європейських країнах привело до втрати державою відповідних важелів впливу на економічну політику. Часто в державному секторі залишаються переважно економічно непривабливі підприємства. При цьому в результаті приватизації банківської сфери і лібералізації ринку капіталів відбувається збільшення частки прибутків підприємств і зменшення частки зарплати.
По-третє	Із досвіду Великої Британії, Німеччини, такі форми соціального партнерства, як «соціальний контракт», «узгоджені дії» не можуть бути повністю реалізованими в умовах ринкової економіки з її спадами, підйомами, кризами та ризиками, тому спостерігається заміна системи соціального захисту.
По-четверте	Проблемними в рамках соціального партнерства стали можливості виконавчої влади впливати на партнерський процес без підтримки організованих об'єднань громадян і роботодавців.
По-п'яте	Значно змінюються функції партнерства, на перше місце, замість умов праці та зарплати, виходить професійний інтерес, професійне визнання, творчі аспекти праці. Праця зближується з людським капіталом, в якому головним є знання і компетентність. Така структура є більше самокерованою, ніж потребує управління, тобто виходить за рамки трипартизму.

Європейський досвід соціального партнерства дозволяє зробити деякі практичні висновки для України:

— формування соціального партнерства є результативним, якщо здійснюється системно, на всіх рівнях і сприяє досягненню суспільного консенсусу;

— соціальне партнерство є ефективним, якщо економічно і організаційно поєднується зі справедливим розподілом доходів,

участю трудящих у власності підприємств, у тому числі й володінні необхідним пакетом акцій, участю в управлінні підприємством;

– соціальне партнерство будується на розумінні громадянами необхідності соціально-економічного представництва їх інтересів на різних рівнях влади;

– державне регулювання не має означати монополізм і спроби вирішувати соціальні проблеми шляхом встановлення прямого державного контролю над ринком, ринковими цінами;

– держава має здійснювати контроль за станом соціально-трудових та інших відносин, захистом прав і трудових гарантій громадян, визначених конституцією та законодавством, у конфліктних ситуаціях вживати необхідні санкції щодо партнерів для стабілізації ситуації;

– державне управління потребує нових форм соціального партнерства, адекватних змінам, які відбуваються в процесі розвитку постіндустріального, інформаційного суспільства.

Таким чином, в найближчій перспективі всім сторонам соціально-трудових відносин в Україні належить зайняти свою нішу в справі регулювання національного ринку праці з метою його соціалізації: основним завданням профспілок має стати реальне покращення умов продажу трудових послуг найманими працівниками; підприємці повинні усвідомити як реальний факт залежність успішності свого бізнесу від соціального становища в країні та на підприємстві, отже враховувати й інші, крім збагачення, цілі підприємницької діяльності й людського життя загалом; держава має створити механізм заохочення (передусім економічного) сторін до вирішення соціально-трудових проблем методами соціального партнерства.

Питання для перевірки знань

1. Охарактеризуйте сутність та передумови становлення соціального партнерства.

2. Перелічить суб'єкти соціального партнерства та дайте їм характеристику.

3. Які угоди укладаються на різних рівнях системи соціального партнерства, охарактеризуйте їх предмети.

4. Чи є в Україні передумови становлення соціального партнерства?

5. Розкрийте загальні принципи (принципи МОП) та часткові принципи соціального партнерства, яких необхідно дотримувати-

ся під час ведення колективних переговорів, укладення угод, проведення взаємних консультацій та контролю, вирішення трудових конфліктів.

6. Розкрийте сутність і зміст колективного договору.

7. Що являє собою система соціального партнерства/соціального діалогу в Україні?

8. Поміркуйте, в чому полягає ваша роль як рядового члена студентської профспілки в системі соціального партнерства?

9. Охарактеризуйте стан соціального партнерства в сучасній Україні.

10. Охарактеризуйте закордонний досвід соціального партнерства.

Список джерел літератури:

1. Кодекс законів про працю України (із змінами, внесеними згідно із Законами № 1702-IX від 16.07.2021, ВВР, 2021, № 41, ст.339 - вводиться в дію з 01.01.2022 № 1875-IX від 16.11.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
2. Підготовка проекту Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021—2026 роки. URL: <http://surl.li/jcrbc>.
3. Про *Зведений статистичний звіт Професійної спілки працівників державних установ України*: Постанова № П-01-1 від 25.03.2021. URL: <https://profspilka.com.ua/>.
4. Про Національну тристоронню соціально-економічну раду: Указ Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
5. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності: Закон України (із змінами і доповненнями, внесеними Законами України від 6 жовтня 2016 року №1666-VIII). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
6. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України (із змінами, внесеними згідно із Законами України від 16.12.2020 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
7. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України (із змінами і доповненнями, внесеними Законами України від 28 січня 2021 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
8. Про соціальний діалог: Закон України від 23.12.2010. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 28, ст.255. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

9. Програма розвитку державно-приватного партнерства. URL: <http://surl.li/jcrfr>.
10. Аналітична записка «Розвиток соціального партнерства в трудовій сфері як напрям подолання можливих загроз національній безпеці». URL: <http://surl.li/jcrgf>.
11. Андрійчук Т. Державна політика сприяння розвитку громадянського суспільства: проблеми організаційно-функціонального забезпечення. *Політичні інститути та процеси. Political Studies*. №2. 2021. С.80-96.
12. Богданова Т.І., Іванова Л.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2018. Ч.1. 195 с.
13. Волинець У.А. Розвиток соціального партнерства в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2014. Вип. 2 (43). С. 235–238.
14. Громадянське суспільство і влада. URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/gromadyanske-suspilstvo-i-vlada>.
15. Дзунда, Р. Соціальний діалог в Україні – терміново потрібні європейські зміни. Європейська правда. URL: <http://www.eurointegration.com.ua/experts/2015/10/23/7027098>.
16. Діденко Н.Г. Європейська політика і соціальне партнерство в ЄС. Донецьк: ДонДУУ, 2015. 150 с.
17. Зеленко О.О. Засади формування соціального діалогу в суспільстві. Часопис економічних реформ, 2014. №4 (16). С. 93–98.
18. Індекс сталості розвитку організацій громадянського суспільства. 2019: Звіт по Україні. Агентство США з міжнародного розвитку; Бюро з питань демократії, конфліктів та гуманітарної допомоги; Центр передового досвіду з питань демократії, прав людини та врядування; Український незалежний центр політичних досліджень. URL: <http://www.ucipr.org.ua/publicdocs/CSOSI.pdf>
19. Капліна, Г.А. Гніденко В. І. Модель соціального партнерства в Україні: проблеми запозичення зарубіжного досвіду. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2015. № 29. С. 55–61.
20. Капустін В.В. Зарубіжний лосвід механізмів реалізації соціального партнерства. *Державне управління: удосконалення та розвиток. Інвестиції: практика та досвід*. № 16/2021. С.118-123.

21. Никифорошенко В.Г. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Ротапринт, Одеса: ОНЕУ, 2017. 188 с.
22. Обелець Т. В. Сучасні детермінанти розвитку трудового потенціалу України. Економіка та держава. 2020. № 6. С. 160–164. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.6.160.
23. Проблеми та перспективи модернізації соціального діалогу та публічних комунікацій задля успішних реформ. URL: <http://surl.li/jcrfd>.
24. Романова Н.Ф., Карпенко О.Г. Теорія та практика соціальної роботи: навчальний посібник. К.: Видавничий Дім «Слово», 2015. 408 с.
25. Романова Н.Ф., Мельник І.П. Соціальне партнерство: навчально-методичний посібник. К. НПУ імені М.П. Драгоманова, 2017. 238 с.
26. Семикіна М.В. та ін. Економіка праці та соціально-трудова відносини: практикум. Навч. посібник / за наук. ред. Семикіної М. В. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 228 с.
27. Соціальна політика в Україні: реалії та перспективи оновлення: Монографія./ За ред. В.Г. Никифорошенка. / МОН України. ОНЕУ. Одеса, 2015. 363 с.
28. Ченшова Н.В., Іванюк Н.В. Особливості соціального діалогу в країнах Європейського Союзу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. 2015. № 16 (2). С. 116–119.
29. Шерепера І.А. Досвід європейських країн у розвитку соціального партнерства України. *Економіка:реалії часу*. 2015. № 4 (9). С. 189–194.