МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки, підприємництва та інформаційних технологій

Кафедра підприємницьких та соціальних технологій

Допущено до захисту

“_____” _____ 2026 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ Соколюк С.Ю.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

РОЗВИТОК СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

Виконав – студент 4 курсу, групи 42-з-сз/а
освітньої програми «Соціальне забезпечення»
спеціальності 232 Соціальне забезпечення
СЛАБНЮК Микола Сергійович

Науковий керівник – к.е.н., доцент
ЖАРУН Олена Володимирівна

Умань-2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки, підприємництва та інформаційних технологій

Кафедра підприємницьких та соціальних технологій

Освітня програма Соціальне забезпечення

Спеціальність 232 Соціальне забезпечення

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

“_____” _____2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студенту Слабнюку Миколі Сергійовичу

1. Тема роботи Розвиток системи соціального партнерства в Україні керівник роботи ЖАРУН Олена Володимирівна, к.е.н., доцент затверджені наказом по університету від “___”_____20__ року №_____

2. Строк подання студентом роботи

3. Вихідні дані до роботи річні фінансові звіти, статистичні щорічники України, наукові праці провідних науковців за даною тематикою_____

4. Перелік питань, які потрібно розробити 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

5. Перелік графічного матеріалу. _____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примі
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи		
2.	Одержання індивідуального завдання		
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи		
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи		
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи		
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків		
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника		
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті		
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат		
10.	Одержання відгуку наукового керівника		
11.	Попередній захист роботи на кафедрі		
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри		
13.	Одержання рецензії		
14.	Захист кваліфікаційної роботи		

Студент _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Реферат
на кваліфікаційну роботу
студента факультету економіки, підприємництва та інформаційних технологій УНУ
(спеціальності 232 «Соціальне забезпечення» ОС «бакалавр»)
СЛАБНЮКА Миколи Сергійовича на тему:
«Розвиток системи соціального партнерства в Україні»

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та прикладних засад розвитку системи соціального партнерства в Україні. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності соціального діалогу між державою, роботодавцями та найманими працівниками в умовах трансформації соціально-економічної системи, євроінтеграційних процесів та зростання соціальної напруги на ринку праці.

Метою роботи є обґрунтування напрямів розвитку системи соціального партнерства в Україні на основі аналізу її сучасного стану, проблем функціонування та перспектив удосконалення. У роботі розкрито сутність соціального партнерства як механізму узгодження інтересів основних суб'єктів соціально-трудових відносин, визначено його роль у забезпеченні соціальної стабільності та економічного розвитку держави. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення, інституційну структуру та основні форми соціального діалогу в Україні.

Особливу увагу приділено дослідженню сучасного стану системи соціального партнерства, зокрема ефективності діяльності тристоронніх органів, рівню взаємодії між соціальними партнерами та практиці укладання колективних договорів і угод. Виявлено ключові проблеми, серед яких недостатня ефективність соціального діалогу, формальний характер окремих механізмів партнерства, обмежений вплив профспілкових організацій, а також потреба у підвищенні рівня довіри між сторонами.

Практична частина роботи спрямована на розроблення пропозицій щодо удосконалення системи соціального партнерства. Запропоновано напрями підвищення її ефективності, зокрема посилення інституційної спроможності соціальних партнерів, удосконалення нормативно-правової бази, розширення практики колективно-договірного регулювання, розвиток соціального діалогу на

регіональному рівні та адаптацію європейського досвіду соціального партнерства.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 43 сторінок основного тексту, 7 таблиць, 2 рисунки та 38 джерела у списку використаної літератури. Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади, органами місцевого самоврядування, профспілковими організаціями та роботодавцями при формуванні та реалізації політики у сфері соціального діалогу та соціально-трудових відносин.

The bachelor's thesis is devoted to the study of theoretical and practical foundations of the development of the social partnership system in Ukraine. The aim of the research is to substantiate directions for improving social partnership based on the analysis of its current state and key challenges.

The findings can be used by public authorities, local governments, employers' organizations and trade unions in the process of developing and implementing social dialogue and labor relations policies.

Keywords: social partnership, social dialogue, social and labor relations, collective agreements, trade unions, employers, social policy.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА……

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ……

2.1. Організаційно-інституційне забезпечення соціального партнерства в Україні

2.2. Оцінка ефективності функціонування системи соціального партнерства в умовах воєнного стану……..

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ……

ВИСНОВКИ……..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……

ВСТУП

Розвиток системи соціального партнерства в Україні є важливою складовою формування ефективної соціально орієнтованої економіки та забезпечення стабільності соціально-трудових відносин. У сучасних умовах трансформації економіки, воєнного стану, євроінтеграційних процесів та реформування ринку праці значення соціального діалогу між державою, роботодавцями та працівниками суттєво зростає. Саме соціальне партнерство виступає механізмом узгодження інтересів основних суб'єктів соціально-трудової сфери, запобігання конфліктам і забезпечення соціальної злагоди в суспільстві.

Соціальне партнерство є невід'ємною складовою сучасної моделі соціально-економічного розвитку, оскільки дозволяє формувати компромісні рішення у сфері зайнятості, оплати праці, соціального захисту та умов праці. Водночас в Україні система соціального партнерства перебуває на етапі становлення та характеризується низкою проблем, зокрема недостатнім рівнем ефективності соціального діалогу, формальним характером окремих інституційних механізмів, обмеженою участю сторін у реальному прийнятті рішень та недостатнім врахуванням інтересів працівників.

У контексті інтеграції України до європейського простору особливої актуальності набуває необхідність адаптації міжнародного досвіду соціального партнерства, підвищення ролі профспілок і роботодавських організацій, а також удосконалення нормативно-правової бази у цій сфері. Ефективно функціонуюча система соціального партнерства є важливим чинником зниження соціальної напруги, підвищення рівня соціальної захищеності населення та забезпечення сталого економічного розвитку.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальнення та обґрунтування практичних напрямів удосконалення системи соціального партнерства в Україні на основі аналізу її сучасного стану та зарубіжного досвіду.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– розкрити сутність соціального партнерства як економічної та соціальної категорії;

– дослідити теоретичні основи та принципи функціонування системи соціального партнерства;

– проаналізувати нормативно-правове забезпечення соціального партнерства в Україні;

– визначити роль основних суб'єктів соціального діалогу;

– оцінити сучасний стан розвитку системи соціального партнерства в Україні;

– виявити основні проблеми та перешкоди її ефективного функціонування;

– дослідити зарубіжний досвід організації соціального партнерства;

– обґрунтувати напрями вдосконалення механізмів соціального діалогу в Україні;

– розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності соціального партнерства.

Об'єкт дослідження – система соціального партнерства в Україні як сукупність соціально-економічних відносин між державою, роботодавцями та найманими працівниками.

Предмет дослідження – організаційно-економічні та інституційні механізми функціонування соціального партнерства в Україні.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез – для дослідження теоретичних засад соціального партнерства; системний підхід – для розгляду соціального діалогу як цілісної системи; порівняльний аналіз – для вивчення зарубіжного досвіду; статистичний метод – для оцінки сучасного стану соціального партнерства; узагальнення – для формування висновків та рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, міжнародні документи у сфері соціального діалогу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали наукових конференцій, аналітичні звіти, статистичні дані, а також електронні ресурси, що висвітлюють питання розвитку соціального партнерства.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

У сучасний період трансформації управлінських процесів, що супроводжується впливом децентралізації, воєнного стану, економічної нестабільності та реформування публічного управління, особливо важливим стає пошук дієвих правових механізмів, здатних забезпечити сталий розвиток територіальних громад і регіонів. Одним із таких інструментів є соціальне партнерство, яке з правової точки зору виступає формою інституційної взаємодії між працівниками, роботодавцями та органами державної влади. Його метою є узгодження соціально-трудових інтересів і підвищення результативності публічної політики. При цьому значення соціального партнерства не обмежується сферою трудових відносин, адже соціальний діалог сприяє не лише захисту прав працівників, але й зміцненню управлінської стабільності, досягненню суспільної злагоди та формуванню інклюзивного середовища для прийняття управлінських рішень відповідно до принципів сталого розвитку. З урахуванням як глобальних, так і національних орієнтирів, зокрема Цілей сталого розвитку, соціальне партнерство доцільно розглядати як важливий правовий механізм реалізації комплексної стратегії розвитку територій, що поєднує соціальну справедливість, економічне зростання та ефективне врядування.

Актуальність дослідження соціального партнерства як правового інструменту забезпечення сталого розвитку зумовлена зростанням його значення в умовах глибоких соціально-політичних та економічних змін, які відбуваються як в Україні, так і у світі. З одного боку, такі виклики, як управлінська нестабільність, соціальна напруга, воєнні дії та необхідність повоєнного відновлення, потребують ефективної взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством, здатної забезпечити соціальну згуртованість і цілеспрямований розвиток. З іншого боку, існуюча нормативно-правова база та практика реалізації соціального партнерства в Україні залишаються недостатньо

системними й узгодженими, що знижує його ефективність як інструменту публічного управління. Водночас у контексті виконання міжнародних зобов'язань щодо досягнення Цілей сталого розвитку соціальне партнерство набуває нового значення — як механізм підвищення легітимності управлінських рішень, зміцнення інституційної спроможності громад і впровадження принципів соціальної справедливості. У зв'язку з цим виникає потреба у комплексному науковому дослідженні теоретичних засад, правового забезпечення та практичних форм реалізації соціального партнерства як важливої умови сталого розвитку і чинника правової стабільності в умовах трансформації системи публічного управління та післявоєнного відновлення держави.

Залежно від рівня участі держави у процесах соціального партнерства виділяють три основні моделі:

Перша — тристороння, або трьохпартнерська, передбачає рівноправну взаємодію держави, роботодавців і профспілок на національному рівні з метою вироблення узгоджених рішень.

Друга — двостороння (модель «laissez-faire») — характеризується обмеженою роллю держави, яка виступає переважно як арбітр у трудових конфліктах, забезпечуючи нормативно-правове поле та застосовуючи непрямі інструменти впливу, як це спостерігається у США, Іспанії та Португалії. При цьому основні переговорні процеси відбуваються безпосередньо на рівні підприємств.

Третя модель — автономна — притаманна, зокрема, Японії, де втручання держави практично відсутнє, а всі питання врегульовуються самими учасниками партнерських відносин [3].

З юридичної позиції соціальне партнерство розглядається як система взаємодії між працівниками, роботодавцями, а також органами державної влади та місцевого самоврядування, спрямована на досягнення балансу інтересів у сфері праці, соціального забезпечення та економічного розвитку. Основною сферою його реалізації є соціально-трудові відносини, які виступають важливим

елементом функціонування національного ринку праці на засадах соціальної орієнтації.

На думку Лебедєва І. В., соціальне партнерство слід розглядати не лише як сукупність методів і способів досягнення узгодженості інтересів, а й як цілісну систему цінностей, ідей та установок, орієнтованих на співпрацю, компроміс і взаєморозуміння. Важливу роль у його формуванні відіграють суспільна свідомість і розвиток культури соціальної злагоди [16].

Скиба М. І. підкреслює, що держава у системі соціального партнерства виконує функцію гаранта, встановлюючи мінімальні соціальні стандарти. Водночас вона діє у двох напрямах: як суб'єкт публічної влади та як безпосередній учасник партнерських відносин. Як законодавець держава формує нормативну базу, визначає правила взаємодії сторін і їх правовий статус, а також виступає посередником у врегулюванні конфліктів і гарантом національних інтересів. Крім того, у ролі власника державних підприємств вона виконує функції роботодавця і бере участь у відповідних угодах [32].

У цьому контексті, як зазначають М.М. Дученко та А.В. Жук, соціальне партнерство виступає специфічною формою суспільних відносин, у межах якої досягається баланс інтересів ключових соціальних груп [7]. Інакше кажучи, це система взаємодії між основними суб'єктами суспільства, спрямована на забезпечення соціального порядку через узгодження інтересів на основі співпраці та взаємної довіри.

У сфері публічного управління соціальне партнерство доцільно трактувати як форму взаємодії між представниками працівників (зокрема профспілками), роботодавцями (та їх об'єднаннями), а також органами державної влади і місцевого самоврядування, яка спрямована на узгодження позицій сторін щодо вирішення соціально-економічних питань. Така взаємодія забезпечує розвиток соціального діалогу, досягнення балансу інтересів, зміцнення суспільної злагоди та залучення всіх учасників до формування державної політики.

Правове регулювання соціального партнерства в Україні базується на системі нормативно-правових актів, що визначають принципи, форми та

механізми взаємодії сторін соціального діалогу. Основу цієї системи становить Конституція України, зокрема статті 36, 43 і 46, які гарантують право на об’єднання у професійні спілки, право на працю, належні умови праці, справедливу оплату та соціальний захист у разі втрати працездатності чи інших соціальних ризиків [9].

Важливе місце у правовому забезпеченні соціального партнерства займає Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23 грудня 2010 року № 2862-VI [27], який визначає його як механізм, що реалізується через консультації, переговори та укладення колективних угод. Практична реалізація соціального партнерства передбачає обмін інформацією, проведення узгоджувальних процедур, колективні переговори та укладення відповідних договорів.

Поряд із цим, ефективне функціонування системи забезпечується іншими нормативно-правовими актами. Зокрема, Кодекс законів про працю України (з урахуванням змін станом на 02.05.2025 року) регламентує трудові відносини та процедури укладення і виконання колективних договорів. Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає порядок їх укладення на різних рівнях — від підприємств до національного, що сприяє узгодженню інтересів сторін у соціально-економічній сфері. Колективні договори укладаються безпосередньо на підприємствах, тоді як угоди можуть мати національний, галузевий або територіальний характер і укладатися як на двосторонній, так і на тристоронній основі.

Також важливу роль відіграють Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [13], який визначає статус профспілок як представників працівників, та Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» [14], що закріплює участь роботодавців у системі соціального партнерства. Ці нормативні акти створюють правове підґрунтя для інституціоналізації соціального діалогу в системі публічного управління.

Інституційна структура соціального партнерства в Україні охоплює основні сторони соціального діалогу. Інтереси роботодавців представляє

Федерація роботодавців України, інтереси працівників — Федерація профспілок України, а держава представлена Кабінетом Міністрів України, який бере участь у формуванні та реалізації тристоронніх угод. Взаємодія цих суб'єктів є ключовим механізмом регулювання соціально-трудових відносин на національному рівні.

У науковій літературі окреслюється сукупність ключових проблем, що суттєво стримують розвиток соціального партнерства в Україні (рис. 1.1). Проведений аналітичний огляд засвідчує, що соціальне партнерство в державі перебуває на етапі становлення та ще не досягло належного рівня інституційної зрілості, а його сучасна модель функціонування не відповідає суспільним запитам щодо ефективного вирішення пріоритетних соціально-економічних завдань. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває необхідність ґрунтовного вивчення та адаптації провідного зарубіжного досвіду у цій сфері.



Рис. 2.1. Проблеми розвитку соціального партнерства в Україні

У системі соціального партнерства в Україні чітко простежується поділ на окремі рівні взаємодії між суб'єктами, що забезпечує можливість комплексного регулювання соціально-трудових відносин з урахуванням масштабів і специфіки соціально-економічних процесів. На загальнодержавному рівні соціальне партнерство реалізується через стратегічне планування, укладення генеральних угод, формування нормативно-правового середовища та організацію соціального діалогу за участю Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади, Національної тристоронньої соціально-економічної ради, а також всеукраїнських об'єднань профспілок і роботодавців. Галузевий рівень передбачає врегулювання питань праці, її оплати, умов та безпеки, а також зайнятості в межах окремих секторів економіки, що здійснюється за участю галузевих міністерств, профспілок і організацій роботодавців.

Територіальний рівень орієнтований на врахування особливостей регіональних ринків праці та соціально-економічної ситуації в областях, районах і територіальних громадах. Взаємодія тут відбувається між місцевими органами влади, регіональними об'єднаннями роботодавців і профспілок, зокрема шляхом укладення територіальних угод. Найбільш прикладним є виробничий рівень, де соціальне партнерство здійснюється безпосередньо на підприємствах, в установах та організаціях.

Саме тут укладаються колективні договори, функціонують спільні комісії та відбувається узгодження інтересів працівників і роботодавців у межах конкретного трудового середовища. Така багаторівнева структура дозволяє гнучко адаптувати механізми соціального партнерства до умов кожного рівня та забезпечувати їх узгоджене функціонування в системі публічного управління.

У табл.1.1. наведено можливі суб'єкти соціального партнерства на відповідних рівнях.

Таблиця 1.1

Система суб'єктів соціального партнерства в Україні за рівнями

Рівень соціального партнерства	Суб'єкти від держави	Суб'єкти від роботодавців	Суб'єкти від працівників
Національний	Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, Національна тристороння соціально-економічна рада	Всеукраїнські об'єднання організацій роботодавців (наприклад, Федерація роботодавців України)	Всеукраїнські об'єднання профспілок (наприклад, Федерація профспілок України)
Галузевий	Галузеві міністерства та відомства	Галузеві об'єднання роботодавців	Галузеві профспілки
Територіальний	Обласні, районні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування	Регіональні об'єднання роботодавців	Територіальні об'єднання профспілок
Виробничий	Адміністрація державних підприємств (як роботодавець)	Роботодавці (власники підприємств, керівники організацій)	Наймані працівники, первинні профспілкові організації

Разом із тим, незважаючи на сформовану нормативну базу та наявність відповідних інституцій, практичне впровадження соціального партнерства в Україні залишається непослідовним і частково формальним. Зокрема, генеральні та галузеві угоди часто мають декларативний характер і не забезпечують формування цілісної та ефективної системи соціальної політики. У сфері трудових відносин переважає укладення колективних договорів, однак реальний вплив працівників і роботодавців на управлінські процеси, визначення умов праці та розподіл результатів діяльності підприємств є обмеженим, особливо у порівнянні з практиками розвинених європейських країн.

Додатковою проблемою є інституційна слабкість профспілок, яка посилюється економічною нестабільністю, спричиненою воєнними подіями, а також складною політичною ситуацією. Це створює суттєві ризики для збереження балансу інтересів у сфері праці та соціального захисту населення.

В умовах воєнного стану значна частина профспілкових організацій втратила свою ефективність через обмеження можливостей впливу, зокрема щодо участі у законодавчому процесі, ведення переговорів і представництва інтересів працівників на різних рівнях управління. Одночасно спостерігається тенденція до недооцінки з боку державних органів ролі профспілок як повноцінних учасників соціального діалогу, що посилює кризу довіри та негативно впливає на стабільність соціально-трудових відносин [17].

За таких умов соціальне партнерство набуває подвійного значення: воно виступає не лише як інструмент відновлення балансу між працівниками, роботодавцями і державою, а й як механізм відновлення та зміцнення позицій профспілок у нових соціально-економічних реаліях. Розвиток ефективних форм тристороннього діалогу, укладення колективних угод, проведення систематичних консультацій та залучення профспілкових організацій до формування антикризової політики сприятиме посиленню їх інституційної ролі, підвищенню рівня соціальної згуртованості та управлінської стійкості, а також створенню передумов для економічного відновлення на принципах соціальної справедливості. Таким чином, соціальне партнерство формує платформу взаємодії, в межах якої профспілки можуть не лише реагувати на ризикові реформи, але й активно брати участь у розробці соціально орієнтованих стратегій розвитку, забезпечуючи узгодження інтересів усіх сторін соціально-трудових відносин.

До початку повномасштабної війни профспілки в Україні виконували функцію важливого соціально-політичного суб’єкта, здатного впливати на формування трудового законодавства та стримувати надмірну дерегуляцію ринку праці. Проте із запровадженням воєнного стану, що супроводжувався обмеженням громадянських прав і свобод, органи влади отримали ширші можливості для ухвалення рішень без належного залучення профспілок, що

суперечить принципам соціального діалогу. Відсутність системної взаємодії профспілок із державними інституціями зумовила зниження їх впливу на процес прийняття рішень, навіть попри підтримку з боку міжнародних профспілкових організацій [17]. У таких умовах соціальне партнерство набуває особливої ваги як інституційний механізм, що забезпечує формалізовану участь працівників у визначенні соціально-економічного курсу держави. Відновлення повноцінного соціального діалогу на всіх рівнях — від галузевого до національного — є необхідною умовою забезпечення балансу інтересів, підвищення ролі профспілок у формуванні політики у сфері праці та реалізації принципів соціальної справедливості навіть в умовах воєнного стану.

Соціальне партнерство як механізм узгодження інтересів між працівниками, роботодавцями та органами влади має важливе значення як у правовій, так і в управлінській площині для забезпечення сталого розвитку суспільства. У правовому аспекті воно закріплює баланс прав та обов'язків сторін через систему колективних договорів і угод, які мають обов'язкову юридичну силу. Порушення таких домовленостей передбачає відповідальність — від дисциплінарної до адміністративної, а в окремих випадках і кримінальної. У сфері публічного управління це проявляється, зокрема, через укладення регіональних угод між органами влади, роботодавцями та профспілками, які регулюють питання оплати праці, зайнятості та соціальних гарантій.

Водночас соціальне партнерство виконує низку важливих функцій. Воно сприяє зменшенню соціальної напруги та формуванню злагоди між ключовими соціальними групами, забезпечуючи ефективний діалог. У контексті розвитку людського капіталу партнерство дозволяє узгоджувати політику зайнятості, залучати роботодавців до формування освітніх програм і адаптувати робочу силу до потреб економіки. Спільне вироблення рішень сприяє їх більшій обґрунтованості, прозорості та легітимності. Через діяльність тристоронніх і громадських рад, а також механізми публічного діалогу соціальне партнерство зміцнює демократичні інститути та підвищує відкритість влади. На рівні регіонів і територіальних громад воно враховує місцеві особливості розвитку, сприяє

розбудові соціальної інфраструктури, підтримці підприємництва та зростанню зайнятості населення.

У контексті досягнення сталого розвитку соціальне партнерство відіграє провідну роль як ефективний інструмент реалізації його основних принципів. Воно забезпечує залучення різних соціальних груп до процесу ухвалення рішень, сприяє економічній стабільності через розвиток людського потенціалу та ринку праці, зміцнює соціальну єдність і формує відповідальне ставлення до екологічних, соціальних та управлінських аспектів. Тісний зв'язок соціального партнерства з Цілями сталого розвитку проявляється у сприянні подоланню бідності, забезпеченні гідних умов праці, економічному зростанні, скороченні нерівності, підтримці миру, розвитку інституцій та партнерських відносин. Для працівників це означає гарантії прав і належні умови праці, для роботодавців — зниження рівня конфліктності та підвищення продуктивності, а для держави — можливість реалізації збалансованої соціальної політики та підтримання сприятливого інвестиційного середовища. В умовах децентралізації, цифрових змін, воєнних викликів та економічної нестабільності соціальне партнерство виступає чинником адаптивності управління, підвищення довіри до рішень і координації зусиль задля досягнення стратегічних цілей розвитку.

Повномасштабна війна в Україні спричинила значні соціально-економічні потрясіння, серед яких — руйнування економічної інфраструктури, посилення трудової міграції, зростання безробіття та зниження рівня довіри між працівниками, роботодавцями і державою. Такі процеси істотно ускладнюють реалізацію ефективної політики відновлення та актуалізують необхідність переоцінки ролі соціального партнерства. За умов слабкої інституційної спроможності та недостатньої ефективності соціального діалогу виникає потреба у формуванні нової моделі взаємодії між основними суб'єктами, яка б забезпечила стійке, солідарне та інклюзивне відновлення соціально-економічної системи країни.

Отже, сучасний етап розвитку України, що характеризується соціально-політичними трансформаціями, децентралізаційними процесами, воєнним станом та економічною нестабільністю, супроводжується низкою викликів для

функціонування системи соціального діалогу. Серед ключових проблем слід виділити недосконаліть нормативно-правового забезпечення, ослаблення інституційної ролі профспілок, зниження ефективності діяльності Національної тристоронньої соціально-економічної ради, обмежену участь працівників у формуванні державної політики, а також труднощі реалізації принципів прозорості, рівноправності та підзвітності в умовах воєнного часу. Додатковим фактором є значна трудова міграція, що зменшує чисельність економічно активного населення та ускладнює представництво інтересів працівників. Водночас переміщення бізнесу до більш безпечних регіонів супроводжується низкою організаційних і правових труднощів, що стримують його активну участь у соціальному партнерстві. Обмеження базових прав і свобод, зокрема права на страйк і мирні зібрання, також негативно впливають на розвиток соціального діалогу та можливості впливу трудових колективів на управлінські рішення.

Подолання зазначених проблем потребує реалізації комплексу заходів, серед яких — гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами, посилення ролі профспілок у формуванні політики, розвиток інституцій соціального діалогу, впровадження цифрових інструментів комунікації та моніторингу, а також активізація територіального рівня партнерства з урахуванням специфіки місцевого розвитку та релокованого бізнесу. Реалізація цих напрямів сприятиме відновленню довіри між основними суб’єктами, зміцненню соціальної згуртованості, підвищенню ефективності управління та досягненню цілей сталого розвитку в післявоєнний період.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

2.1. Організаційно-інституційне забезпечення соціального партнерства в Україні

Інституційним ядром системи соціального партнерства в Україні є Національна тристороння соціально-економічна рада (далі – Національна рада), яка функціонує на засадах паритетного представництва трьох сторін. Її склад формується на тристоронній основі та включає по 22 делегати від органів державної влади, всеукраїнських об'єднань професійних спілок і їхніх асоціацій, а також всеукраїнських об'єднань організацій роботодавців. Керівництво діяльністю Ради здійснюється трьома співголовами, які водночас виконують функції координаторів відповідних сторін соціального діалогу.

Згідно з рішеннями Національної ради, у її внутрішній структурі сформовано чотири постійно діючі комісії, утворені на засадах рівного представництва сторін. До їх компетенції належать питання законотворчого забезпечення та встановлення мінімальних державних соціальних стандартів; інформаційно-методичного супроводу та розвитку взаємодії з інституціями соціального партнерства різних рівнів; контролю за дотриманням принципів і норм соціального діалогу; а також підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

На регіональному рівні функціонування соціального партнерства забезпечується через діяльність тристоронніх соціально-економічних рад, що створюються в адміністративних областях України. Їх склад формується з представників обласних державних адміністрацій, регіональних об'єднань профспілок та організацій роботодавців. Основними напрямами діяльності цих інституцій є сприяння узгодженню інтересів сторін соціального діалогу щодо перспектив розвитку соціально-економічних і трудових відносин, а також участь у підготовці та реалізації регіональних програм соціально-економічного розвитку.

Організаційне забезпечення діяльності регіональних рад покладається на секретаріат, який формується за принципом тристороннього представництва та включає по одному представнику від кожної сторони соціального партнерства.

Розглянемо ієрархію нормативно-правового забезпечення соціального партнерства в Україні на рис. 2.1.

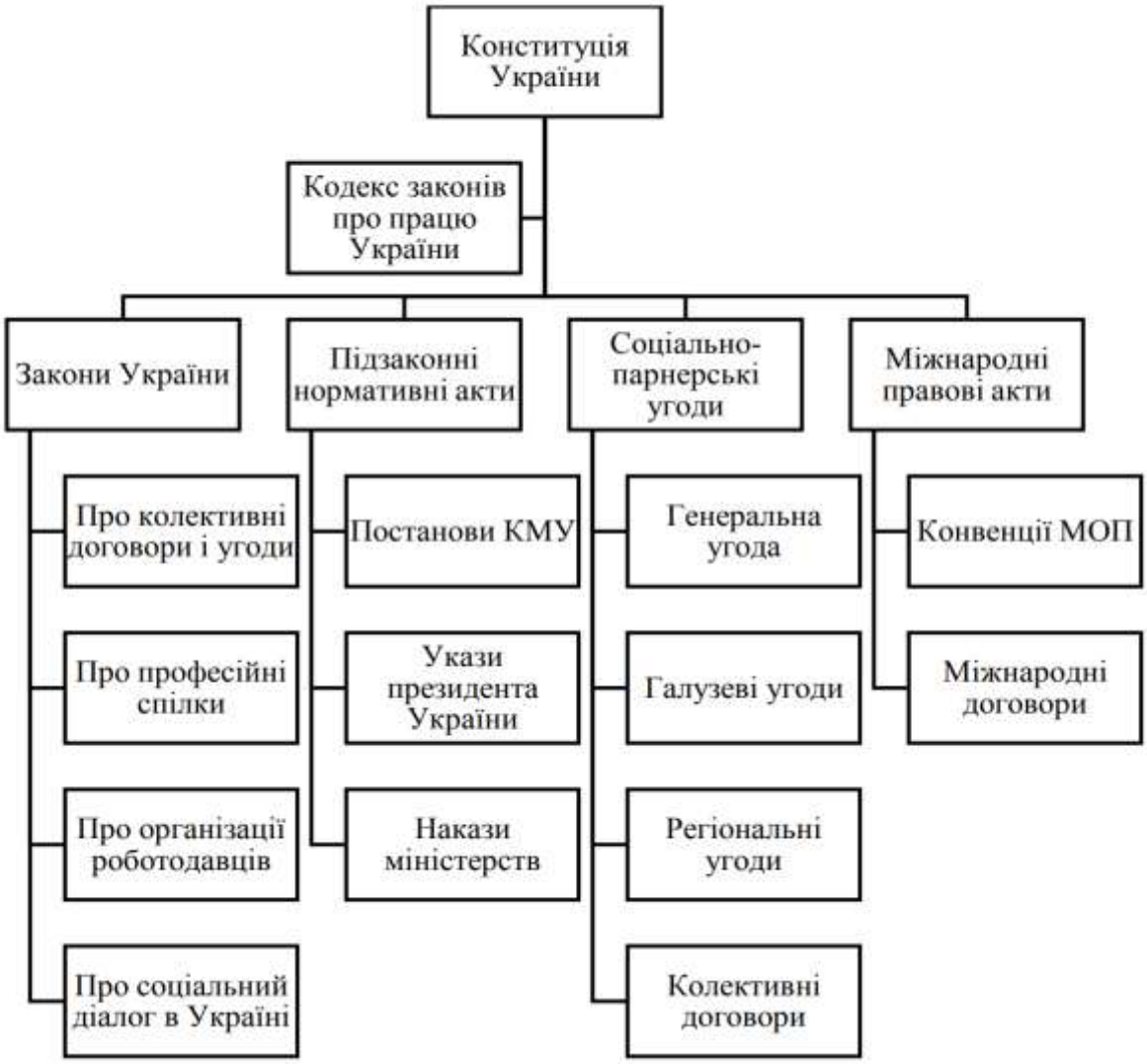


Рис. 2.1. Нормативно-правове регулювання соціального партнерства в Україні

Ефективність функціонування системи соціального партнерства безпосередньо залежить від інституційної спроможності її суб'єктів. Держава в цій системі представлена Кабінет Міністрів України як ключовим суб'єктом формування та реалізації державної соціально-економічної політики. Водночас інші сторони соціального діалогу продовжують перебувати у процесі

інституційного становлення та трансформації. Зокрема, об'єднання роботодавців, серед яких провідну роль відіграє Федерація роботодавців України, забезпечують представництво інтересів бізнесу у сфері соціально-трудових відносин на національному рівні, консолідуючи значну кількість галузевих і територіальних структур та охоплюючи мільйони найманих працівників.

Поряд із цим, Конфедерація роботодавців України функціонує як неприбуткове об'єднання, що інтегрує галузеві всеукраїнські організації роботодавців та поширює свою діяльність на значну частину зайнятого населення країни. Таким чином, розвиток ефективного соціального партнерства в Україні визначається рівнем інституційної зрілості його сторін, здатністю до конструктивного діалогу та узгодження інтересів у контексті забезпечення соціально-економічної стабільності держави.

Ключовою метою функціонування Конфедерація роботодавців України є забезпечення ефективного представництва та захисту інтересів її учасників — роботодавців і їхніх об'єднань — у системі економічних, соціально-трудових та інших суспільних відносин. Організаційна модель Конфедерації базується на галузевому принципі, що поєднується зі збереженням автономності її членів, які, водночас, делегують частину своїх повноважень для вирішення питань загальнодержавного значення.

Вагоме місце у системі соціального діалогу займають об'єднання організацій роботодавців, які беруть безпосередню участь у формуванні договірного регулювання соціально-трудових відносин, зокрема через укладення Генеральної, галузевих і регіональних угод. Експертний потенціал таких об'єднань активно залучається до нормотворчого процесу: їхні представники долучаються до розроблення проєктів нормативно-правових актів, спрямованих на модернізацію трудового законодавства, а також входять до складу робочих груп із підготовки нового Трудового кодексу України.

На загальнодержавному рівні в Україні соціальний діалог функціонує через систему інституційно оформлених механізмів і практик, що мають нормативно-правове закріплення та підтверджені тривалою практикою застосування. Ключову роль у цьому процесі відіграє Національна тристороння соціально-економічна рада, яка забезпечує узгоджену взаємодію між представниками органів державної влади, всеукраїнських об'єднань профспілок та організацій роботодавців з метою формування збалансованої соціально-економічної політики та ефективного регулювання трудових відносин (рис. 2.2).

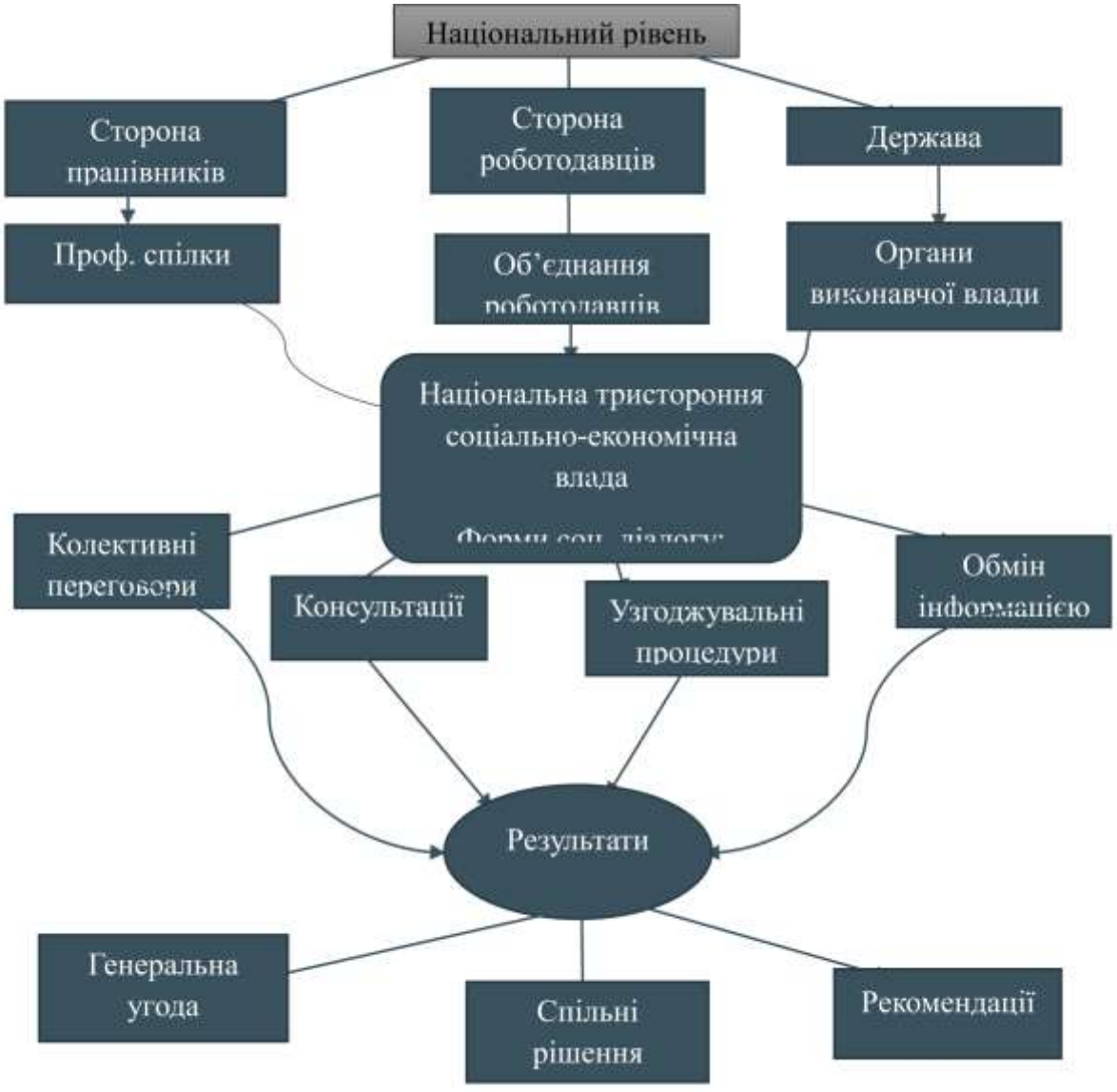


Рис. 2.2 Практика соціального діалогу на національному рівні в Україні

Суттєвим прикладним механізмом реалізації соціального діалогу виступає укладення Генеральної угоди між Кабінет Міністрів України, всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців і підприємців, а також

всеукраїнськими профспілками та їх об’єднаннями. Зазначений документ визначає базові засади регулювання соціально-економічних і трудових відносин та слугує основою для формування галузевих і територіальних колективних угод. За оцінками Національний інститут стратегічних досліджень, рівень реалізації положень Генеральної угоди за ключовими індикаторами досягає 70–80 %.

Реалізація соціального діалогу також передбачає систематичне проведення консультацій, переговорних процесів і процедур узгодження позицій між сторонами. Відповідно до інформації Міністерство соціальної політики України, на національному рівні щороку організовується понад 200 консультативних зустрічей, присвячених питанням формування та впровадження державної соціально-економічної політики, а також регулювання трудових відносин. Важливою складовою цього процесу є функціонування постійно діючих робочих груп і комісій, діяльність яких спрямована на підготовку проєктів нормативно-правових актів у сфері соціально-трудових відносин.

Функціональна діяльність об’єднань роботодавців охоплює підготовку та проведення фахової експертизи законодавчих ініціатив у соціально-економічній сфері, сприяння розвитку національного підприємництва, а також удосконалення нормативно-правового регулювання соціально-трудових відносин. Водночас вони відіграють важливу роль у реалізації політики зайнятості, стимулюючи створення нових робочих місць і впровадження належних стандартів умов праці. Значущим напрямом їхньої діяльності є організація загальнонаціональних заходів, присвячених питанням охорони праці, розвитку трудового потенціалу та адаптації системи професійної підготовки до потреб сучасного ринку праці. Активна позиція цих інституцій також сприяє врегулюванню проблем трудової міграції, зокрема процесам легалізації українських працівників за кордоном.

На регіональному рівні інтереси роботодавців репрезентуються відповідними територіальними об’єднаннями, які функціонують у межах адміністративно-територіальних одиниць. Їхня інституційна розбудова характеризується високим рівнем структурованості, що проявляється у створенні

галузевих і територіальних організацій у ключових секторах економіки та в більшості адміністративних одиниць.

Галузевий рівень соціального діалогу в Україні характеризується інституційною взаємодією між галузевими об'єднаннями профспілок, організаціями роботодавців та центральними органами виконавчої влади (рис. 2.3). Така взаємодія забезпечує узгодження інтересів сторін у межах окремих секторів економіки та сприяє формуванню збалансованої галузевої політики.

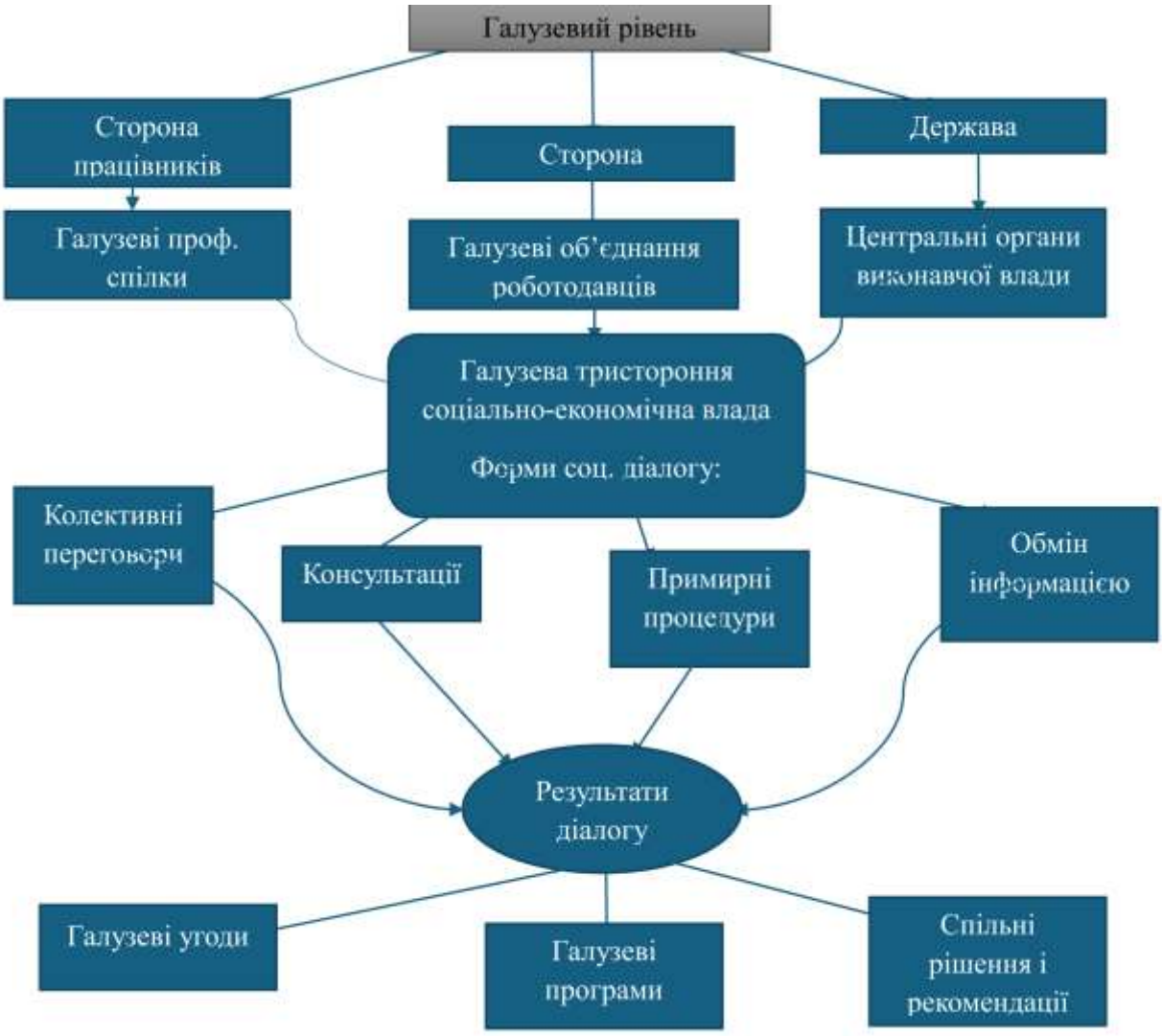


Рис. 2.3. Практика соціального діалогу на галузевому рівні в Україні

Ключовим інструментом реалізації соціального діалогу на цьому рівні є галузеві угоди, які укладаються між відповідними суб'єктами соціального партнерства. За інформацією Міністерство соціальної політики України, станом на 2024 рік в Україні функціонує понад 80 таких угод, що охоплюють широкий спектр видів економічної діяльності, зокрема промисловість, транспорт,

будівництво, агропромисловий сектор, освіту та охорону здоров'я. Зазначені угоди визначають галузеві параметри оплати праці, умови зайнятості, соціальні гарантії, а також інструменти захисту трудових прав працівників.

Важливою складовою галузевого соціального діалогу є діяльність спеціалізованих тристоронніх інституцій — галузевих рад, комісій і робочих груп. Відповідно до досліджень Інститут економіки промисловості НАН України, такі органи забезпечують безперервний діалог між соціальними партнерами щодо стратегічних напрямів розвитку галузей, технологічної модернізації виробництва, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентоспроможності підприємств.

Важливим суб'єктом соціального партнерства в Україні є Федерація профспілок України, яка виступає найбільш репрезентативним профспілковим об'єднанням держави. Її діяльність спрямована на вираження, представництво та захист прав і інтересів організацій-членів, а також на координацію їхніх колективних дій. Федерація забезпечує представництво трудових, соціально-економічних прав працівників у взаємодії з органами державної влади, місцевого самоврядування, роботодавцями та їхніми об'єднаннями, а також іншими інститутами громадянського суспільства.

На регіональному рівні функції представництва інтересів найманих працівників виконують територіальні об'єднання профспілок, які забезпечують реалізацію завдань соціального діалогу в межах відповідних адміністративних областей, консолідуючи значну кількість галузевих і первинних профспілкових організацій.

Характерною ознакою регіонального рівня соціального діалогу є розширене залучення інститутів громадянського суспільства, зокрема територіальних громад та громадських організацій, до процесів вироблення й реалізації соціально-економічних рішень на місцях. Результати досліджень Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України свідчать, що участь широкого кола заінтересованих сторін (стейкхолдерів) істотно підвищує ефективність розв'язання соціально-економічних проблем на рівні територіальних утворень.

Важливу роль у забезпеченні дієвості регіонального соціального діалогу відіграють територіальні підрозділи Державна служба зайнятості України, які виступають посередниками між роботодавцями та шукачами роботи. Відповідно до офіційних даних, щорічно ними організовується понад 200 заходів, спрямованих на сприяння працевлаштуванню, а також на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів з урахуванням потреб регіональних ринків праці.

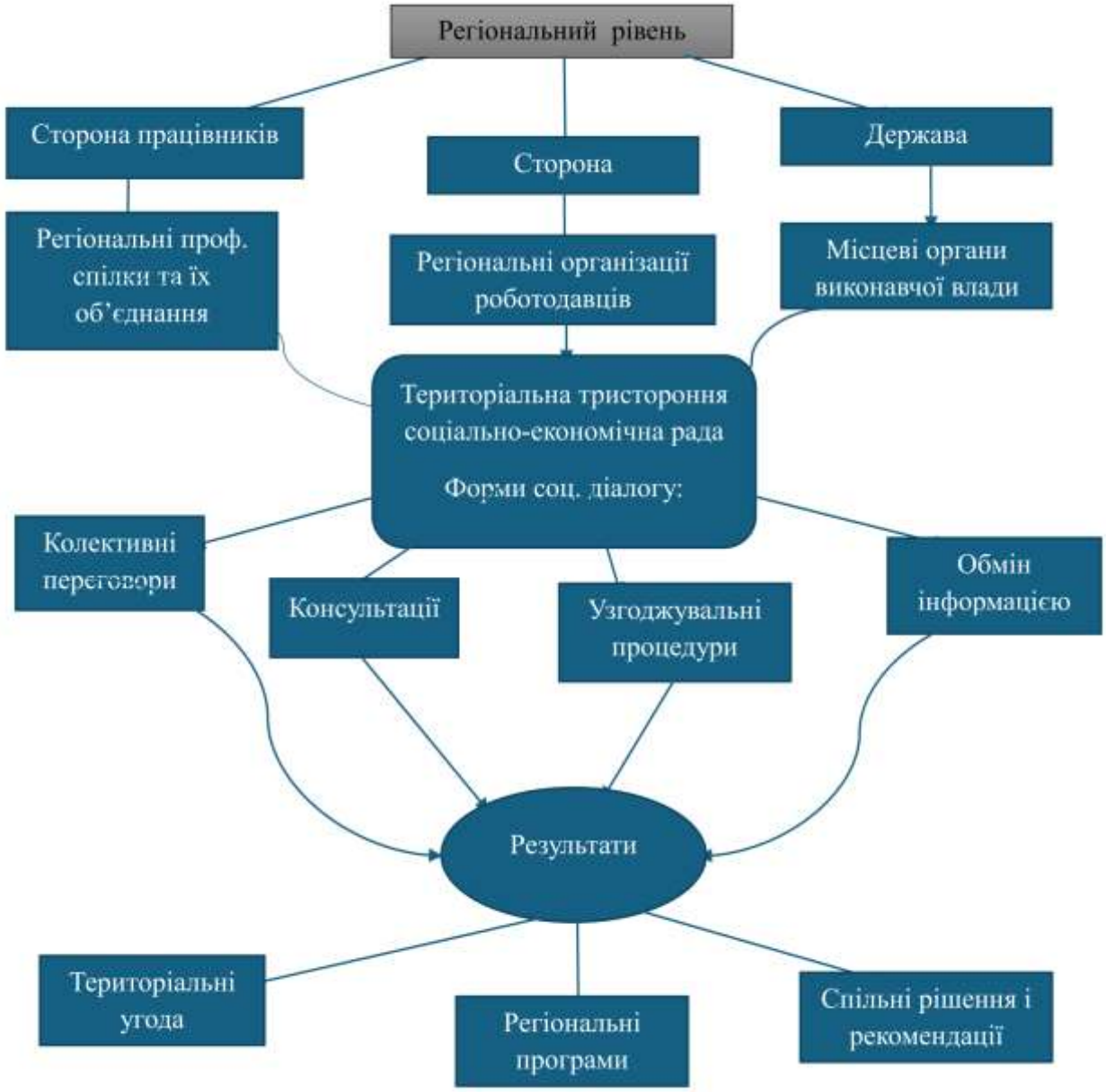


Рис. 2.4. Практика соціального діалогу на регіональному рівні в Україні

Моніторинг реалізації регіональних угод забезпечується через запроваджену систему звітності та періодичної оцінки результативності виконання взятих зобов'язань. Такий підхід дає змогу здійснювати комплексний

аналіз ступеня дотримання домовленостей соціальними партнерами та своєчасно виявляти проблемні аспекти їх практичного впровадження.

Відповідно до даних Федерація профспілок України, середній рівень виконання положень територіальних угод становить приблизно 70–80 %, що загалом свідчить про відносно високу дієвість механізмів регіонального соціального партнерства та їх практичну результативність у регулюванні соціально-трудових відносин.

2.2. Оцінка ефективності функціонування системи соціального партнерства в умовах воєнного стану

Воєнні дії та збройний конфлікт зумовлюють глибокі структурні трансформації у сфері трудових відносин, які характеризуються комплексністю та багатовимірністю впливу. Наслідки війни в Україні суттєво позначилися як на економічному розвитку, так і на соціальній сфері, що призвело до істотних змін у механізмах функціонування ринку праці та системі взаємовідносин між роботодавцями і найманими працівниками.

Одним із найсуттєвіших наслідків стало скорочення рівня зайнятості населення, що було зумовлено руйнуванням виробничої інфраструктури, релокацією підприємств та вимушеним переміщенням населення, а також трансформацією структури економічної діяльності. Це, у свою чергу, спричинило зростання рівня безробіття та загострення соціально-економічних проблем, що посилило загальну макроекономічну нестабільність. Додатково спостерігалося зниження рівня заробітної плати, що пояснюється скороченням обсягів виробництва, зменшенням споживчого попиту та інфляційними процесами.

Суттєвого погіршення зазнали умови праці та рівень соціальних гарантій, що є наслідком безпосереднього впливу бойових дій та загострення ризиків для безпеки працівників. Паралельно відбулися зміни у режимах організації робочого часу, особливо в регіонах, що зазнали найбільших воєнних впливів, зокрема на сході України. Працівники зіткнулися з додатковими обмеженнями

мобільності, перебоями в енергопостачанні та підвищеним рівнем ризику під час виконання трудових обов'язків.

Таблиця 2.1

Колективно-договірне регулювання в умовах воєнного стану

Напрям колективно-договірного регулювання	Зміни в умовах воєнного стану	Наслідки / ефекти	Приклади регулювання
Оплата праці	Перегляд систем оплати, затримки або часткові виплати через фінансову нестабільність	Зниження реальних доходів, зростання соціальної напруги	Авансові виплати, гнучкі системи преміювання, компенсаційні виплати
Режим робочого часу	Зміна графіків, запровадження скороченого або нерівномірного робочого часу	Адаптація підприємств до перебоїв у роботі та безпекових ризиків	Позмінна робота, скорочений тиждень, гнучкий графік
Зайнятість і збереження робочих місць	Скорочення персоналу, релокація підприємств, часткове призупинення діяльності	Зростання безробіття, трудова міграція	Угоди про збереження зайнятості, тимчасове переведення працівників
Соціальні гарантії	Обмеження ресурсів для соціальних пакетів	Зниження рівня соціального захисту	Мінімальні гарантії, додаткові компенсації для працівників у зонах ризику
Дистанційна та гнучка зайнятість	Масове впровадження дистанційної роботи	Підтримка безперервності діяльності підприємств	Регламентація remote work, гнучкі форми зайнятості
Охорона праці та безпека	Посилення ризиків для життя та здоров'я працівників	Зростання виробничого травматизму та психологічного навантаження	Додаткові інструктажі, укриття, страхування ризиків
Професійна мобільність	Зміна місця роботи, перекваліфікація працівників	Адаптація до нових умов ринку праці	Програми перепідготовки, внутрішня міграція кадрів
Соціально-психологічна підтримка	Погіршення психоемоційного стану працівників	Зниження продуктивності праці	Програми психологічної підтримки, консультаційні служби
Колективні трудові спори	Зростання кількості конфліктів через кризові умови	Необхідність швидкого врегулювання спорів	Медіація, залучення посередницьких органів
Фінансова стабільність підприємств	Зменшення доходів підприємств, перебої в роботі	Обмеження ресурсів для соціальних виплат	Антикризові угоди, реструктуризація зобов'язань

Війна також спричинила істотні зрушення у структурі ринку праці, що проявилося у необхідності для працівників змінювати регіони зайнятості, адаптуватися до нових умов та опановувати інші професійні компетентності. Це актуалізувало потребу в розвитку системи професійного навчання, перепідготовки та соціальної підтримки з метою забезпечення ефективної адаптації робочої сили до нових економічних реалій.

Окремим важливим наслідком стало погіршення психоемоційного стану працівників, що проявляється у зростанні рівня стресу, тривожності та психологічного навантаження. Такі фактори негативно впливають на працездатність, продуктивність праці та загальний рівень добробуту зайнятого населення, що додатково ускладнює функціонування системи соціально-трудових відносин в умовах воєнного стану.

До зазначеної проблематики додаються масштабні макроекономічні наслідки воєнних дій для економіки України, які мають довготривалий і системний характер. За оцінками експертів Світового банку та Європейської комісії, сукупні збитки, завдані війною в Україні за період з 24 лютого 2022 року по 24 лютого 2023 року, становлять близько 134,7 млрд доларів США, тоді як потреби у післявоєнному відновленні оцінюються на рівні 410,6 млрд доларів США (LB.ua, 2023). В окремих аналітичних підходах загальна вартість відбудови економіки України визначається приблизно у 349 млрд доларів США. Одночасно у 2022 році спостерігалося падіння валового внутрішнього продукту більш ніж на 35 %, що було зумовлено масштабними руйнуваннями виробничої та транспортної інфраструктури, включаючи залізничні сполучення, дорожню мережу та мостові переходи [19].

Воєнний стан зумовив глибокі структурні трансформації ринку праці, що проявилися у значному погіршенні показників зайнятості, доходів населення та загального рівня добробуту. Насамперед відбулося суттєве скорочення зайнятості, оскільки значна кількість підприємств була змушена призупинити або істотно скоротити свою діяльність унаслідок руйнування інфраструктури, порушення логістичних і виробничих ланцюгів, а також зниження споживчого попиту. За даними Міністерства економіки України, на початку 2023 року

кількість безробітних оцінювалася в межах 2,6–4,8 млн осіб, при цьому особливо відчутних втрат зазнав малий і середній бізнес, де було скорочено понад 1 млн робочих місць.

Додатковим дестабілізуючим фактором стало різке зростання рівня безробіття, спричинене масовим закриттям підприємств, скороченням персоналу та обмеженням економічної активності в регіонах, наближених до зони бойових дій. Результати соціологічних досліджень свідчать, що майже 52 % населення України зазнали негативного впливу у вигляді втрати роботи або зниження ділової активності. При цьому безробіття залишається високим навіть на відносно безпечних територіях, що пояснюється загальною економічною кризою та нерівномірністю відновлювальних процесів [37].

Суттєвого впливу зазнали також міграційні процеси, які набули масового характеру як всередині країни, так і за її межами. Близько 5 млн громадян України були змушені змінити місце проживання, перемістившись у більш безпечні регіони, що спричинило значний дисбаланс на локальних ринках праці, зокрема через різке зростання попиту на житло, товари та послуги. Паралельно мільйони українських трудових мігрантів опинилися за кордоном, що ускладнило їх повернення та інтеграцію в національний ринок праці в короткостроковій перспективі.

Окремим негативним наслідком стало суттєве погіршення умов праці для зайнятого населення. Частина працівників змушена виконувати трудові обов’язки в умовах підвищеної небезпеки, включаючи ризики обстрілів або роботу на пошкоджених виробничих об’єктах. Поширення набули практики вимушених неоплачуваних відпусток, скорочення заробітної плати та затримок її виплати, що додатково посилило соціальну вразливість працівників.

Таким чином, війна спричинила комплексну кризу на ринку праці України, яка проявляється у втраті робочих місць, зростанні безробіття, територіальних і галузевих диспропорціях зайнятості та погіршенні умов праці. Зазначені трансформації мають довготривалий характер і потребують системних зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства. Відновлення та

стабілізація ринку праці визначаються як один із ключових пріоритетів післявоєнної відбудови держави [19].

У відповідь на зазначені виклики Уряд України реалізує комплекс заходів, спрямованих на підтримку зайнятості та пом'якшення негативних наслідків для ринку праці. Одним із важливих інструментів є програма підтримки підприємництва eRobota, яка передбачає надання грантів для започаткування та розвитку бізнесу. Програма орієнтована на стимулювання підприємницької активності та самозайнятості, особливо в регіонах, що зазнали найбільших втрат. За період її реалізації було надано понад 6 тис. грантів на суму близько 4,5 млрд грн, що дозволило створити приблизно 20 тис. нових робочих місць.

Ще одним важливим напрямом державної політики є сприяння релокації підприємств із зон бойових дій у більш безпечні регіони. Держава забезпечує логістичну підтримку переміщення виробничих потужностей, допомагає з пошуком нових майданчиків для ведення бізнесу та вирішенням житлових питань працівників. Станом на травень 2022 року було релоковано 510 підприємств, з яких 303 відновили свою діяльність на нових локаціях, що дозволило зберегти значну кількість робочих місць і забезпечити стабільність доходів населення [24].

Водночас саме характер соціально-трудових відносин, а також рівень готовності їхніх сторін до конструктивної взаємодії, визначають спроможність національної економіки до адаптації в умовах воєнного стану та її подальшого відновлення у післявоєнний період. Дотримання базових принципів соціального партнерства, зокрема рівноправності сторін, добровільності взятих зобов'язань і взаємної відповідальності, виступає ключовою передумовою забезпечення соціальної стабільності та стійкості трудових колективів в умовах надзвичайних викликів.

У цьому контексті було проведено онлайн-опитування представників малого та середнього бізнесу з метою виявлення основних проблем, що виникають у процесі пошуку, підготовки та навчання робочої сили [4].

Дослідження організовано Торгово-промислова палата України у співпраці з регіональними центрами зайнятості упродовж вересня–жовтня 2025 року.

У межах зазначеного опитування було залучено 222 керівники та власники підприємств малого і середнього бізнесу, які представляють центральні та західні регіони України, зокрема Київську, Черкаську, Вінницьку та Житомирську області. Зібрані дані дозволяють окреслити актуальні виклики у сфері забезпечення підприємств кваліфікованою робочою силою та оцінити ефективність існуючих механізмів адаптації ринку праці.

Таблиця 2.2

Результати опитування малого та середнього бізнесу

Питання	Так (%)	Ні (%)	Мені важко відповісти (%)
Чи плануєте ви навчати та розвивати своїх співробітників у середньостроковій та довгостроковій перспективі?	78	12	10
Чи плануєте ви навчати та підвищувати кваліфікацію своїх співробітників у короткостроковій перспективі?	72	18	10
Як ви вважаєте, чи ефективна нинішня система освіти в Україні для підготовки кваліфікованих кадрів?	58	27	15
Чи є труднощі з пошуком працівників?	83	12	5

Отримані результати опитування малого та середнього бізнесу дозволяють зробити низку узагальнених висновків щодо стану кадрового забезпечення та розвитку людського капіталу в Україні.

Насамперед, переважна більшість респондентів (78 %) декларує намір інвестувати у навчання та розвиток персоналу в середньо- та довгостроковій перспективі. Це свідчить про усвідомлення бізнесом стратегічної важливості підвищення кваліфікації працівників як інструменту підвищення конкурентоспроможності. Водночас частка тих, хто не планує подібних заходів (12 %), а також тих, хто вагається (10 %), вказує на наявність обмежених фінансових або організаційних можливостей у частини підприємств.

У короткостроковій перспективі рівень готовності до навчання персоналу дещо нижчий (72 %), що може свідчити про орієнтацію бізнесу на оперативне виживання та стабілізацію діяльності в умовах невизначеності. Зменшення частки позитивних відповідей порівняно з довгостроковими планами також відображає обмеженість ресурсів для швидкої реалізації навчальних програм.

Оцінка ефективності системи освіти в Україні є помірно критичною: лише 58 % респондентів вважають її достатньо ефективною для підготовки кваліфікованих кадрів, тоді як 27 % висловлюють протилежну думку, а 15 % не змогли визначитися. Це свідчить про наявність структурного розриву між потребами ринку праці та результатами освітньої підготовки, що потребує посилення взаємодії між освітніми закладами та роботодавцями.

Найбільш вираженою є проблема кадрового дефіциту: 83 % опитаних підприємств зазначили труднощі з пошуком працівників. Це підтверджує наявність дисбалансу на ринку праці, який посилився внаслідок війни, міграційних процесів та трансформації структури зайнятості. Лише 12 % не відчувають подібних труднощів, тоді як 5 % не змогли дати однозначну відповідь.

Соціальний діалог створює інституційні передумови для консолідованої взаємодії працівників, роботодавців і держави у процесі врегулювання питань, пов’язаних із трудовими відносинами. З огляду на це, оцінювання соціального механізму державного управління у сфері праці в Україні набуває особливої актуальності та відповідає сучасним суспільним викликам. Така оцінка може здійснюватися за сукупністю критеріїв, зокрема рівнем розвитку нормативно-правової бази, ефективністю діяльності виконавчих органів влади тощо. Водночас визначальним індикатором виступає ступінь дотримання принципів соціального діалогу та партнерства в управлінні трудовими відносинами.

Сутність соціального партнерства (англ. Social partnership) полягає у системній взаємодії суб’єктів державного управління та інститутів громадянського суспільства, передусім професійних спілок, спрямованій на узгодження інтересів сторін і вирішення соціально-економічних проблем, насамперед у сфері праці.

Ключовим інструментом реалізації стратегічних підходів до розвитку та раціонального використання трудового потенціалу виступає колективний договір, який покликаний забезпечувати належне виконання прийнятих на підприємстві зобов'язань і програм, а також передбачати, у разі потреби, розроблення нових комплексних заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Традиційним показником результативності переговорних процесів є динаміка укладання колективних договорів і рівень залученості працівників до колективно-договірного регулювання на виробничому рівні.

Відповідно до Закону України «Про колективні договори і угоди», на підприємствах укладаються колективні договори між працівниками та роботодавцями. Водночас, за даними офіційної статистичної звітності, до початку повномасштабного вторгнення колективно-договірне регулювання охоплювало лише близько 70% підприємств, тоді як починаючи з 2022 року систематизована інформація з цього питання є відсутньою.

Таблиця 2.3.

Стан укладання колективних договорів в Україні за 2021–2024 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість підприємств, од.	165 800	149 300	143 900	147 200
Кількість укладених колективних договорів, од.	116 200	92 700	89 400	95 100
Частка підприємств, охоплених колдоговорами, %	70,1	62,1	62,1	64,6
Кількість працівників, охоплених колдоговорами, тис. осіб	6 950	5 480	5 210	5 430
Рівень залученості працівників, %	68,5	60,2	59,8	61,0

Аналіз наведених у таблиці умовно-оцінкових даних дозволяє простежити низку характерних тенденцій розвитку колективно-договірного регулювання трудових відносин в Україні у 2021–2024 рр. Передусім спостерігається суттєве скорочення кількості підприємств у 2022 р. (з 165,8 тис. до 149,3 тис.), що є логічним наслідком різкого погіршення економічних

умов у зв’язку з повномасштабною війною. У 2023 р. негативна динаміка зберігається, однак темпи скорочення сповільнюються, а у 2024 р. фіксується незначне відновлення (до 147,2 тис.), що свідчить про поступову адаптацію бізнес-середовища до нових умов функціонування.

Аналогічну тенденцію демонструє і кількість укладених колективних договорів: після зниження з 116,2 тис. у 2021 р. до 92,7 тис. у 2022 р. (падіння майже на 20%), у 2023 р. скорочення продовжується, хоча й менш інтенсивно. У 2024 р. спостерігається певне відновлення показника (до 95,1 тис.), однак він залишається суттєво нижчим за довоєнний рівень. Водночас частка підприємств, охоплених колективними договорами, демонструє відносну стабільність: після зниження у 2022 р. до 62,1% цей показник практично не змінюється у 2023 р. та навіть дещо зростає у 2024 р. (до 64,6%). Це свідчить про те, що, попри загальне скорочення кількості суб’єктів господарювання, інститут колективно-договірного регулювання зберігає свою значущість і поступово відновлює позиції.

Кількість працівників, охоплених колективними договорами, скорочується більш відчутно: з 6,95 млн осіб у 2021 р. до 5,48 млн у 2022 р. та 5,21 млн у 2023 р. Це відображає як зменшення зайнятості, так і структурні зміни на ринку праці. У 2024 р. намічається незначне зростання (до 5,43 млн осіб), що корелює із загальними процесами економічної стабілізації. Рівень залученості працівників до колективно-договірних процесів також знижується у 2022–2023 рр. (з 68,5% до 59,8%), що може свідчити про ослаблення ролі профспілок та обмежені можливості ведення соціального діалогу в кризових умовах. Водночас у 2024 р. спостерігається помірне відновлення показника (до 61,0%), що вказує на поступове пожвавлення соціального партнерства.

Таким чином, загальна динаміка свідчить про значний негативний вплив воєнних чинників на розвиток колективно-договірного регулювання у 2022–2023 рр., однак уже у 2024 р. простежуються ознаки часткової стабілізації та відновлення. Це підтверджує адаптивний характер системи соціального партнерства, водночас акцентуючи на необхідності її подальшого інституційного зміцнення та державної підтримки.

Таблиця 2.4.

Зміна рівня довіри до профспілок в Україні за 2021–2024 роки

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Рівень довіри до профспілок, %	32,5	28,0	26,7	27,9
Рівень недовіри до профспілок, %	38,0	42,5	44,0	42,8
Частка тих, хто вагається / не визначився, %	29,5	29,5	29,3	29,3

Аналіз умовно-оцінкових даних щодо рівня довіри до профспілок в Україні у 2021–2024 рр. свідчить про наявність негативної динаміки у період загострення соціально-економічних і безпекових викликів. У 2021 р. рівень довіри становив 32,5%, водночас показник недовіри був вищим (38,0%), що вже вказувало на обмежену інституційну легітимність профспілок. У 2022–2023 рр. спостерігається подальше зниження довіри (до 28,0% та 26,7% відповідно) на тлі зростання недовіри (до 42,5% і 44,0%), що може бути пояснено як загальним зниженням ролі інститутів соціального діалогу в умовах кризи, так і недостатньою ефективністю профспілок у представництві інтересів працівників.

Водночас у 2024 р. простежуються ознаки часткової стабілізації: рівень довіри зростає до 27,9%, а недовіра дещо зменшується до 42,8%, що може свідчити про адаптацію профспілкових структур до нових умов функціонування. Стабільно високою залишається частка респондентів, які не визначилися зі своїм ставленням (близько 29%), що вказує на потенціал для підвищення довіри за умови посилення прозорості, ефективності діяльності та комунікаційної спроможності профспілок. Загалом виявлені тенденції підтверджують необхідність інституційного оновлення профспілкового руху та зміцнення його ролі у системі соціального партнерства.

Узагальнюючи, можна констатувати, що малий і середній бізнес демонструє високий запит на кваліфіковану робочу силу та розвиток персоналу, однак одночасно стикається з системними проблемами кадрового забезпечення та невідповідністю освітньої системи потребам ринку праці.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

Соціальне партнерство виступає одним із ключових чинників економічного зростання, оскільки ґрунтується на ефективній та збалансованій взаємодії держави, роботодавців і найманих працівників. У сучасній системі соціально-трудових відносин провідними механізмами його реалізації залишаються консультаційні процедури, переговорні процеси та примирні процедури, що здійснюються на основі взаємоузгоджених принципів і спрямовані на досягнення компромісних рішень між сторонами соціального діалогу. Важливе місце у цьому процесі займає функціонування Національна служба посередництва і примирення, діяльність якої сприяє врегулюванню колективних трудових спорів (конфліктів). Зокрема, упродовж 2024 року за її участі було вирішено 103 колективні трудові спори різних рівнів, серед яких 3 — на національному, 4 — на галузевому, 1 — на територіальному та 95 — на виробничому рівнях. Загалом у зазначених процесах було залучено близько 1,7 млн працівників із 7589 суб'єктів господарювання.

У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток колективно-договірного регулювання, результатом якого є укладення колективних договорів, що визначають умови праці, соціальні гарантії, порядок виплат та інші складові соціального захисту економічно активного населення. Такий інструмент має безпосередній вплив на підвищення ефективності трудової діяльності, оскільки стимулює як працівників, так і роботодавців до взаємовигідної співпраці на основі визнання їх взаємозалежності. Водночас процеси цифрової трансформації економіки зумовлюють необхідність оновлення існуючих механізмів соціального діалогу з метою забезпечення належного рівня соціального захисту працівників у контексті поширення дистанційної роботи, гнучких форм зайнятості та розвитку сегменту фрілансу.

Стратегічні орієнтири розвитку соціального партнерства в умовах євроінтеграційних процесів потребують системного, комплексного та довгострокового підходу, який враховує як актуальні виклики воєнного стану, так і перспективні завдання післявоєнного відновлення держави. Одним із

пріоритетних напрямів у цьому контексті є удосконалення нормативно-правового регулювання шляхом внесення цільових змін до чинного законодавства.

Зокрема, на законодавчому рівні доцільним є запровадження чітко визначених нормативів щодо рівня охоплення працівників колективно-договірним регулюванням. Пропонується встановити мінімальні порогові значення: не менше 85 % для великих підприємств із чисельністю понад 250 працівників, 75 % — для середніх підприємств та 60 % — для малих підприємств (рис. 3.1). Такий підхід сприятиме підвищенню інституційної ефективності соціального діалогу, розширенню практики колективно-договірних відносин та гармонізації національної системи соціального партнерства з європейськими стандартами.



Рис. 3.1 Пріоритети розвитку соціального партнерства в Україні

Особливу увагу в процесі модернізації системи соціального діалогу доцільно приділяти впровадженню сучасних цифрових технологій, які забезпечують підвищення прозорості, оперативності та ефективності взаємодії між соціальними партнерами. У цьому контексті стратегічним завданням є створення та запуск єдиної електронної системи моніторингу колективних договорів, що дозволить забезпечити комплексний контроль за виконанням досягнутих домовленостей.

Запропонована система має включати електронний реєстр усіх чинних колективних договорів із відкритим (регульованим) доступом до їх змісту, уніфіковані електронні форми звітності щодо виконання зобов'язань, а також автоматизовані інструменти розрахунку ключових показників ефективності соціального діалогу на рівні підприємств. Важливою складовою її функціонування є інтеграція з державними реєстрами та інформаційними базами даних, що забезпечить автоматичну верифікацію достовірності поданої інформації та мінімізує ризики викривлення даних.

Реалізація інструментів соціального партнерства сприяє формуванню стабільних і довгострокових трудових відносин, підвищенню якості робочої сили та зниженню рівня соціальної напруги в суспільстві. Підвищення рівня заробітної плати та розширення системи соціальних гарантій стимулює зростання споживчого попиту, тоді як інноваційні рішення, що формуються в межах соціального діалогу, підвищують конкурентоспроможність національної економіки. Позитивний вплив держави у сфері регулювання соціально-трудових відносин також проявляється у створенні сприятливого інвестиційного клімату, збільшенні внутрішнього попиту та стимулюванні інноваційного розвитку. Стабільність трудових відносин, передбачуваність соціальної політики та високий рівень соціального захисту є важливими чинниками інвестиційної привабливості економіки. У цьому контексті особливого значення набувають інвестиції в людський капітал через програми навчання, перепідготовки та перекваліфікації, а також розвиток гнучких форм організації праці.

Важливим напрямом соціального партнерства є підтримка соціального підприємництва, яке поєднує економічну діяльність із вирішенням соціально значущих проблем. Така діяльність може реалізовуватися у різних формах: працевлаштування вразливих категорій населення з метою їх соціальної інтеграції; реінвестування прибутку підприємств у реалізацію соціальної місії; впровадження інноваційних рішень громадськими організаціями через підприємницькі підходи; а також виробництво соціально значущих товарів і послуг. Роль держави у цьому процесі полягає у формуванні сприятливого нормативно-правового середовища, стимулюванні інноваційної діяльності,

забезпеченні балансу між соціальними та комерційними інтересами, а також у наданні фінансової підтримки, податкових стимулів і визначенні правового статусу соціальних підприємств.

Економічний розвиток є фундаментальною основою соціального захисту як економічно активного населення, так і вразливих соціальних груп. Як зазначає Організація економічного співробітництва та розвитку, у країнах із нестабільною економічною ситуацією рівень бідності у кризові періоди може зростати на 15–20 %, що підкреслює тісний зв'язок між економічною стабільністю та соціальним добробутом населення.

Окремим проявом соціального партнерства між державою та громадянським суспільством є розвиток електронного урядування, яке сприяє підвищенню прозорості, спрощенню адміністративних процедур та ефективності соціального діалогу. Доступність цифрових сервісів забезпечує реалізацію прав громадян і підвищує рівень довіри до державних інституцій. Нормативно-правове забезпечення електронного урядування визначає основні принципи, стратегічні цілі, інструменти впровадження та механізми інформаційної безпеки, а також регулює розвиток відкритого урядування та інформаційного суспільства.

Ефективність соціального партнерства значною мірою залежить від рівня розвитку інститутів громадянського суспільства, наявної правової бази, культури компромісу та готовності сторін до конструктивної взаємодії. Важливим чинником також є активна участь громадських організацій у формуванні та реалізації соціальної політики. Міжнародне співробітництво у цій сфері дозволяє обмінюватися кращими практиками та адаптувати успішні моделі інших країн.

Водночас соціальне партнерство стикається з низкою викликів, зокрема трансформаціями на ринку праці, зумовленими глобалізацією та цифровізацією, що вимагають оновлення традиційних підходів до соціального діалогу. Додатковими проблемами є недостатній рівень довіри між сторонами та обмеженість ресурсів, що ускладнює реалізацію соціальних програм і знижує їх ефективність.

Узагальнюючи, можна зазначити, що соціальне партнерство у сфері соціального захисту охоплює широкий спектр напрямів розвитку. Насамперед воно передбачає участь соціальних партнерів у формуванні та реалізації державних соціальних стандартів і гарантій, розвиток системи соціального страхування, допомоги та обслуговування, що особливо важливо в умовах захисту військовослужбовців та їхніх сімей. Важливим є також розвиток трудових відносин, забезпечення гідних умов праці та врегулювання трудових конфліктів.

Крім того, соціальне партнерство відіграє значну роль у розвитку системи професійної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, що є особливо актуальним у воєнний та післявоєнний періоди. Воно також сприяє відновленню та розвитку економіки на інноваційних, енергоефективних та екологічно орієнтованих засадах, а також посиленню соціальної відповідальності бізнесу, що сприяє детінізації економіки.

Не менш важливими є розвиток територіальних громад через реалізацію спільних соціально-економічних проєктів, екологічна модернізація, відновлення довкілля, формування активного громадянського суспільства та залучення молоді до державотворчих процесів. Окремо слід відзначити роль інформаційної політики та цифрових технологій у забезпеченні прозорості соціального діалогу та підвищенні рівня довіри в суспільстві.

Окремим елементом удосконалення системи соціального діалогу є формування механізму раннього попередження трудових конфліктів, який має базуватися на безперервному моніторингу визначених індикаторів соціально-трудової напруженості. До таких індикаторів доцільно віднести: наявність заборгованості із виплати заробітної плати понад 30 днів; зростання плинності кадрів більш ніж на 15 % у межах одного кварталу; збільшення кількості звернень і скарг працівників до контролюючих органів більш ніж на 20 % порівняно з попереднім періодом; а також фіксацію колективних звернень працівників щодо порушення їхніх трудових прав.

У разі досягнення критичних значень щонайменше за двома із зазначених індикаторів має автоматично активуватися механізм обов’язкових консультацій

за участю представників регіональних центрів соціального партнерства, роботодавців і профспілкових організацій. Такий підхід дозволяє забезпечити превентивне врегулювання конфліктів ще на ранніх стадіях їх виникнення та зменшити ризики ескалації соціальної напруги.

Узагальнюючи стратегічні пріоритети розвитку соціального партнерства, слід виокремити такі ключові напрями: інституційний розвиток системи соціального діалогу, розбудову регіональних центрів соціального партнерства, впровадження системи рейтингування роботодавців на основі чітких критеріїв оцінювання та визначення стимулюючих переваг для підприємств-лідерів. Важливим також є вдосконалення законодавчої бази, зокрема встановлення вимог щодо охоплення працівників колективними договорами, а також розвиток цифровізації через створення єдиної електронної платформи з інтеграцією до державних реєстрів.

Підсумовуючи, соціальне партнерство є багатовимірною системою взаємодії, що потребує постійного вдосконалення та адаптації до сучасних викликів, зокрема цифрової економіки. Подальші дослідження доцільно спрямовувати на розробку ефективних механізмів його адаптації до нових соціально-економічних умов та оцінку впливу на різні групи населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Буртник Л. Соціальне партнерство в Україні: правовий аспект. *Україна: аспекти праці*. 2021. № 1. С. 45–51.https://irbis-nbuv.gov.ua
2. Василенко Л. М. Соціальний діалог у системі трудових відносин. *Вісник УНУВС*. 2022. № 3. С. 56–62.https://dspace.univd.edu.ua
3. Вовк В. М. Розвиток соціального партнерства в Україні. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 82–88.https://prostir.pdaba.dp.ua
4. Гриньова В. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. *Економіка розвитку*. 2021. № 2. С. 18–25.https://repository.kpi.kharkov.ua
5. Гуменюк В. В. Соціальне партнерство як механізм узгодження інтересів. *Економіка та управління*. 2020. № 3. С. 33–39.
6. Дикань В. Л. Соціальне партнерство в економічній системі. *Економіка та управління*. 2022. № 4. С. 77–84. https://repository.kpi.kharkov.ua
7. Дученко М. М., Жук А. В. Теоретичні аспекти соціального партнерства у сфері соціально-трудових відносин. Бізнес Інформ. 2023. №5. С. 19–23. DOI: https://doi.org/ 10.32983/2222-4459-2023-5-19-23
8. Капленко Г. В., Табачук А. Я., Базарко І. М. Концептуальні аспекти соціального партнерства на рівні територіальної громади. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 5. С. 21–31. http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubans_2024_5_5
9. Кисельова Т. О. Соціальне партнерство: механізми реалізації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 120–127. https://economyandsociety.in.ua
10. Коваленко Р. І. Соціальний діалог у сучасній Україні. *Соціально-економічні проблеми*. 2024. № 1. С. 44–50.https://soclaw.com.ua
11. Колосок А. М. Соціальне партнерство: теоретичні засади. *Економічний простір*. 2025. № 180. С. 70–76.
12. Костюченко О. Є. Сутність соціального партнерства. *Вісник КПІ*. 2020. № 3. С. 45–50.https://ela.kpi.ua

13. Кравець І. М. Соціальний діалог у системі трудових відносин. *Вісник ХНУ*. 2023. № 6. С. 73–79.https://unz.univer.km.ua
14. Куртакова Г. О. Держава як суб'єкт соціального партнерства. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління, 2023 (6(24), С. 28-37. URL: https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-6(24)-28-37
15. Лаухіна Л. М. Соціальне партнерство в Україні. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 120–125.https://prostir.pdaba.dp.ua
16. Лебедєв І. В. Соціальне партнерство як фактор розвитку економіки. *Економіка України*. 2020. № 5. С. 55–62.https://nbuv.gov.ua
17. Луньова Т. С. Проблеми розвитку соціального партнерства в Україні. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 82–88.
18. Майстренко О. В. Міжнародний досвід соціального партнерства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. С. 95–102.
19. Мареніченко В. В. Світовий досвід соціального партнерства. *Економіка і регіон*. 2022. № 2. С. 112–118.
20. Мельник А. Ф. Державне управління соціально-трудовою сферою. *Наукові праці НДФІ*. 2020. № 4. С. 56–63.
21. Могілевський Л. В. Соціально-партнерські акти у трудовому праві. *Вісник УНУВС*. 2020. № 2. С. 33–39.
22. Нестеренко О. П. Соціальне партнерство як форма регулювання. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1. С. 41–48.
23. Павлюк В. В. Механізм соціального партнерства. *Вісник КНЕУ*. 2021. № 3. С. 74–81.
24. Паламарчук О., Візнюк І. Соціальне партнерство у соціальній роботі. *Humanitas*. 2024. № 2. С. 55–63.
25. Пасєка А. С. Інституційні засади соціального партнерства. *Економіка та управління*. 2022. № 3. С. 88–95.
26. Петрова І. Л. Соціально-трудові відносини в умовах трансформації. *Економіка України*. 2021. № 11. С. 63–70.

27. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23 грудня 2010 року № 2862-VI. Дата оновлення: 26.12.2024. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text
28. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999. № 1045-XIV. Дата оновлення: 24.12.2023. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text
29. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності: Закон України від 22.06.2012 № 5026-VI. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17#Text
30. Савчук О. О. Проблеми становлення соціального діалогу. *Вісник УжНУ*. 2021. № 2. С. 101–107.
31. Середа О. Г., Бурнягіна Ю. М. Правове регулювання соціального діалогу. *Вісник УжНУ (Право)*. 2025. № 82. С. 99–107.
32. Скиба М. І. Колективні договори як інструмент соціального партнерства. *Економіка і суспільство*. 2020. № 22. С. 110–116.
33. Скорик М., Мужайло Р. Модель сталого розвитку агробізнесу: синергія циркулярності, esg-стандартів і соціального партнерства. Український економічний часопис, 2025. (9), 136–142. URL : https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-23
34. Тітова Н. В. Соціальне партнерство на підприємстві. *Вісник КНЕУ*. 2021. № 3. С. 74–81.
35. Тупіков І. В. Колективний договір як форма регулювання. *Вісник УжНУ (Право)*. 2025. № 84. С. 112–118.
36. Федінець Н. І., Білозор Н. Б. Соціальне партнерство в Україні. *Вісник ЛТЕУ*. 2021. № 64. С. 134–140.
37. Фурса С. Я. Соціальний діалог у сучасних умовах. *Економіка України*. 2021. № 11. С. 63–70.
38. Шевченко Л. С. Соціальна політика та соціальне партнерство. *Економіка України*. 2020. № 11. С. 63–70.