

Наукова робота

**ЕФЕКТИВНІСТЬ СУЧАСНОГО РІВНЯ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ В
УКРАЇНІ: ПЕРЕВАГИ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП

3

	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ	6
1.1. <i>Поняття та сутність соціального діалогу і соціального партнерства</i>	6
1.2. <i>Правове та інституційне забезпечення соціального діалогу</i>	9
РОЗДІЛ 2. ПЕРЕВАГИ СУЧАСНОГО СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ В УКРАЇНІ	11
2.1. <i>Демократизація трудових відносин та розвиток колективних договорів</i>	11
2.2. <i>Можливість впливу громадських організацій на державну політику</i>	17
2.3. <i>Гармонізація інтересів роботодавців і працівників</i>	20
2.4. <i>Приклади позитивної практики</i>	25
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА НЕДОЛІКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ	28
3.1. <i>Слабкість і розпорошеність профспілкового руху</i>	28
3.2. <i>Формальний характер консультацій і переговорів</i>	32
3.3. <i>Виклики воєнного стану для соціального партнерства</i>	38
3.4. <i>Низький рівень довіри між сторонами діалогу</i>	41
РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ	43
4.1. <i>Розвиток інституційної спроможності профспілок і організацій роботодавців</i>	43
4.2. <i>Гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами</i>	45
4.3. <i>Використання міжнародного досвіду країн ЄС та рекомендацій МОП</i>	48
4.4. <i>Цифровізація процесу переговорів і залучення громадськості</i>	50
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Побудова демократичної, соціальної та правової держави неможлива без ефективного соціального діалогу, який є механізмом узгодження інтересів між

державою, роботодавцями та найманими працівниками. Він виконує роль своєрідного «мосту» між різними соціальними групами, забезпечує баланс економічних і соціальних потреб, запобігає виникненню трудових конфліктів та сприяє сталому розвитку суспільства. У сучасному світі соціальний діалог розглядається не лише як елемент трудового права, а як комплексний суспільно-правовий інститут, що має стратегічне значення для державотворення та забезпечення соціальної стабільності.

Актуальність теми дослідження зумовлена низкою факторів. Передусім, в умовах воєнного стану ефективність соціального діалогу визначає здатність держави підтримувати баланс між економічними інтересами та соціальними гарантіями громадян. Війна поставила на порядок денний проблеми збереження робочих місць, захисту трудових прав внутрішньо переміщених осіб, соціальної інтеграції військовослужбовців і ветеранів, відновлення економічної стабільності та створення нових можливостей для працевлаштування. Вирішення цих питань неможливе без належного функціонування тристороннього партнерства.

По-друге, європейський вектор розвитку України зумовлює потребу у вдосконаленні національної моделі соціального діалогу відповідно до міжнародних стандартів. Зокрема, Україна ратифікувала Конвенції Міжнародної організації праці (МОП) № 87 «Про свободу асоціації та захист права на організацію» [1] та № 98 «Про застосування принципів права на організацію і на ведення колективних переговорів» [2], а також Європейську соціальну хартію (переглянуту) [3].

Угода про асоціацію з Європейським Союзом (ЄС) прямо передбачає зобов'язання України забезпечувати дієвий соціальний діалог як механізм розроблення й реалізації державної політики у сфері праці, зайнятості та соціального захисту. У країнах ЄС практика доводить, що саме соціальний діалог є ключовим інструментом формування мінімальних стандартів праці, узгодження рівня заробітної плати та розбудови системи соціальних гарантій.

По-третє, внутрішні виклики, серед яких — ослаблення профспілкового руху, поширення нестандартних форм зайнятості, цифровізація трудових відносин і зростання ролі бізнес-асоціацій, — актуалізують необхідність критичного аналізу ефективності діючих механізмів соціального партнерства. Попри наявність розвиненої нормативної бази — Закону України «Про соціальний діалог в Україні» від 23.12.2010 № 2862-VI [4], Закону України «Про колективні договори і угоди» [5], Кодексу законів про працю України [6], Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [7] — значна частина положень на практиці реалізується формально, що послаблює вплив цього інституту на процеси державотворення.

У зв'язку з цим виникає необхідність комплексного наукового осмислення сучасного рівня соціального діалогу в Україні, виявлення його сильних та слабких сторін, а також вироблення пропозицій щодо вдосконалення.

Мета дослідження полягає у всебічному аналізі ефективності сучасного рівня соціального діалогу в Україні, визначенні його переваг і недоліків та формулюванні рекомендацій щодо підвищення дієвості даного інституту в умовах воєнного стану та подальшої європейської інтеграції.

Завданнями дослідження запропонованої теми є:

1. розкриття теоретико-правових засад соціального діалогу та соціального партнерства в Україні;
2. аналіз чинної нормативно-правової бази та інституційних механізмів реалізації соціального діалогу;
3. визначення основних переваг сучасної системи соціального діалогу;
4. виявлення ключових проблем та недоліків, що перешкоджають його ефективності;
5. формування пропозицій щодо вдосконалення правового регулювання і практики соціального діалогу в контексті викликів воєнного стану та європейських інтеграційних процесів.

Об'єктом наукового дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі взаємодії держави, організацій роботодавців та представників найманих працівників з метою узгодження соціально-трудових інтересів.

Предметом дослідження виступають правові засади, нормативне регулювання та практичні проблеми реалізації соціального діалогу в Україні.

Таким чином, дослідження ефективності сучасного рівня соціального діалогу є не лише теоретично значущим, а й практично необхідним. Від його розвитку залежить демократизація трудових відносин, забезпечення соціальної стабільності, успішність повоєнної відбудови держави та інтеграція України у європейський правовий простір.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ

1.1. Поняття та сутність соціального діалогу і соціального партнерства

В умовах сучасних трансформацій українського суспільства особливого значення набуває ефективний соціальний діалог як механізм забезпечення балансу інтересів між працівниками, роботодавцями та державою. Відповідно до п. 1 ст. 1 Закону України «Про соціальний діалог в Україні», соціальний діалог визначається як процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей і прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, що представляють інтереси працівників, роботодавців та органів державної влади [4]. Цей процес покликаний забезпечити ефективне регулювання соціально-трудових відносин та формування стабільного соціального середовища.

У ст. 2 Закону «Про соціальний діалог в Україні» зазначено, що правову основу соціального діалогу становить законодавство України, яке ґрунтується на Конституції України та включає закони «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності», «Про колективні договори і угоди», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» та інші нормативно-правові акти [4]. Це свідчить про комплексність правового регулювання та прагнення держави забезпечити прозорість у сфері трудових відносин.

Згідно зі ст. 3 Закону України «Про соціальний діалог в Україні», діалог базується на принципах законності та верховенства права, репрезентативності сторін, рівноправності, конструктивності та взаємодії, а також відповідальності за виконання взятих зобов'язань [4]. Подані принципи є визначальними для досягнення соціальної злагоди та справедливого регулювання трудових процесів.

Одним із ключових механізмів соціального діалогу на рівні підприємств є колективний договір. Його укладення передбачено ст. 10 Закону України «Про колективні договори і угоди», де визначено, що він базується на законодавстві

та прийнятих сторонами зобов'язаннях. Колективний договір має на меті регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, узгодження інтересів працівників і роботодавців. Особливістю є те, що він поширюється на всіх працівників підприємства незалежно від їх членства у профспілці та є обов'язковим як для роботодавця, так і для працівників (ст. 18 Закону «Про колективні договори і угоди») [5].

Зміст колективного договору визначається сторонами у межах їх компетенції. Законодавець, у ст. 13 Закону «Про колективні договори і угоди», встановлює орієнтовний перелік зобов'язань: зміни в організації праці, забезпечення зайнятості, нормування та оплата праці, гарантії і компенсації, умови охорони праці, участь трудового колективу у розподілі прибутку, заходи протидії мобінгу та інші положення [5]. Важливо, що умови договору, які погіршують становище працівників у порівнянні з чинним законодавством, визнаються недійсними (ст. 16 цього Закону).

Важливим суб'єктом соціального діалогу виступають професійні спілки. Відповідно до ст. 2 Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», вони створюються для представництва та захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів працівників [7]. Діяльність профспілок базується на принципах законності та гласності, а належність чи неналежність до них не може бути підставою для обмеження трудових прав (ст. 5 цього ж Закону).

Процедура укладення колективного договору передбачає проведення переговорів, що є важливою формою соціального діалогу. Згідно зі ст. 14 Закону України «Про колективні договори і угоди», строки і порядок ведення переговорів, вирішення розбіжностей, укладення та внесення змін до колективного договору регламентуються спеціальним законом [5]. Це забезпечує чіткість і передбачуваність у процесі досягнення домовленостей між сторонами.

Особливе місце в системі соціального діалогу належить Національній тристоронній соціально-економічній раді (НТСЕР), яка виступає постійно

діючим консультативно-дорадчим органом при Президентові України [8]. Її діяльність базується на трипартизмі, що відображає класичну модель соціального партнерства: держава — профспілки — об'єднання роботодавців. Рішення, ухвалені НТСЕР, мають рекомендаційний характер, проте слугують орієнтиром для формування державної соціальної політики.

Окрему увагу варто приділити міжнародним стандартам, які стали орієнтиром для розвитку соціального діалогу в Україні. Зокрема, Україна є учасницею ключових конвенцій МОП: Конвенції № 87 «Про свободу асоціації та захист права на організацію» (1950 р.) [1] та Конвенції № 98 «Про право на організацію і ведення колективних переговорів» (1949 р.) [2]. Ці документи встановлюють фундаментальні гарантії права працівників і роботодавців на об'єднання та ведення колективних переговорів, що є серцевиною соціального партнерства. Також важливим кроком стало приєднання України до Європейської соціальної хартії (переглянутої) [3], ратифікованої Законом України від 14.09.2006 р. № 137-V. Хартія закріплює широке коло соціальних прав, у тому числі право на справедливі умови праці, колективні переговори, захист від дискримінації та соціальне забезпечення, що безпосередньо узгоджується з принципами соціального діалогу.

Наукова доктрина розглядає соціальний діалог як один із найефективніших інструментів запобігання соціальним конфліктам і забезпечення стабільності суспільства. Зокрема науковиця Коленда Н. В., у своїй монографії «Соціальний діалог: сутність, оцінка дієвості та напрями активізації», визначає його як «механізм досягнення соціальної злагоди, який ґрунтується на узгодженні економічних і соціальних інтересів сторін» [9, ст. 9]. Професор Чанищева Г. І., у своїй роботі «Соціальний діалог» підкреслює освітню та виховну функцію соціального діалогу, адже його інститути формують у суспільстві культуру взаємоповаги і компромісу [10]. У новітньому науковому дослідженні, під назвою «Правове регулювання соціального діалогу в Україні: сучасні виклики та перспективи вдосконалення», автори Коваленко Р. І. та Денисюк М. О. наголошують на потребі модернізації правової бази

соціального діалогу з огляду на виклики євроінтеграції [11]. У свою чергу Новак І., у статті «Соціальний діалог у контексті повоєнної розбудови та європейської інтеграції України», акцентує на його значенні в умовах післявоєнної відбудови України та необхідності зміцнення ролі НТСЕР: «попри зобов'язання та численні заклики профспілок до уряду вжити необхідних заходів для розвитку соціального діалогу, концепція тристороннього консультування загалом залишається нефункціональною, а НТСЕР є слабкою та неефективною, не впливає на соціальний діалог, постійно страждає від неукомплектованості і непослідовності в координації своєї діяльності» [12, ст. 88-89].

Таким чином, соціальний діалог і соціальне партнерство в Україні є складними правовими категоріями, що поєднують норми національного трудового та соціального законодавства, міжнародні стандарти МОП і практику тристоронніх органів. Їхня сутність полягає у створенні правового механізму узгодження інтересів та досягнення суспільної злагоди, що виступає однією з гарантій демократичного розвитку держави.

1.2. Правове та інституційне забезпечення соціального діалогу

Правове та інституційне забезпечення соціального діалогу в Україні становить комплекс національних, міжнародних і організаційних механізмів, що створюють умови для ефективної взаємодії між працівниками, роботодавцями та державою.

Конституція України закладає фундаментальні гарантії свободи об'єднання у професійні спілки (ст. 36) та право на страйк (ст. 44), що формують основу для розвитку колективних форм участі працівників у врегулюванні трудових відносин. Спеціальне місце займає Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23.12.2010 р. № 2862-VI, який визначає сторони діалогу, рівні його реалізації, принципи функціонування та вимоги до репрезентативності [4]. Він створює загальну рамку для узгодження інтересів між працівниками, роботодавцями та державою.

Кодекс законів про працю України [6], Закон України «Про колективні договори і угоди» [5], Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [7], а також Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» [13] і Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [14] деталізують механізми ведення переговорів, укладення договорів і угод, гарантії діяльності профспілок та врегулювання трудових конфліктів. Ці норми забезпечують багаторівневу систему правових гарантій для функціонування соціального діалогу.

Важливе значення мають міжнародні стандарти. Україна є учасницею Конвенцій МОП № 87 «Про свободу асоціації та захист права на організацію» [1] і № 98 «Про право на організацію і ведення колективних переговорів» [2], а також ратифікувала Європейську соціальну хартію (переглянуту) [3]. Їхні положення встановлюють базові принципи свободи об'єднання, права на колективні переговори та обов'язок держави забезпечувати умови для ефективного соціального діалогу. Українське законодавство загалом відображає ці стандарти, однак практика їх реалізації залишається проблемною та потребує подальшої гармонізації з європейськими підходами.

Інституційний механізм соціального діалогу в Україні включає як національний, так і регіональний рівень. Центральне місце займає Національна тристороння соціально-економічна рада (НТСЕР) — постійно діючий консультативно-дорадчий орган при Президентові України, що формується на засадах трипартизму (державна — профспілки — роботодавці) [8]. Її завданням є вироблення консолідованих позицій сторін щодо соціально-економічної політики, підготовка рекомендацій органам влади та забезпечення гармонізації інтересів. Окрім НТСЕР, функціонують галузеві та територіальні тристоронні ради, які врегульовують питання зайнятості та соціально-трудова відносин на місцевому рівні [4].

Таким чином, система правового та інституційного забезпечення соціального діалогу в Україні охоплює конституційні гарантії, національні

закони, міжнародні зобов'язання та організаційні структури. Вона створює основу для врівноваження інтересів соціальних партнерів, проте потребує модернізації та підвищення ефективності практичної реалізації норм.

РОЗДІЛ 2. ПЕРЕВАГИ СУЧАСНОГО СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ В УКРАЇНІ

2.1. Демократизація трудових відносин та розвиток колективних договорів

Демократизація трудових відносин є одним із ключових векторів розвитку сучасної української держави, особливо в контексті євроінтеграційних процесів та воєнного стану. Колективні договори та угоди, як основні інструменти соціального діалогу, відіграють центральну роль у забезпеченні балансу інтересів працівників та роботодавців, сприяючи формуванню демократичних трудових відносин.

Правова основа колективно-договірного регулювання в Україні визначається Законом України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 року № 3356-XII (із змінами, внесеними низкою законів, останні з яких датуються 2022 роком). Як зазначається у преамбулі Закону, він "визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців" [5].

Відповідно до ст. 1 Закону, "колективний договір, угода укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників та роботодавців" [5]. Ця норма закладає основи демократичного підходу до трудових відносин через механізм колективного узгодження інтересів.

Важливими є останні зміни до Закону, зокрема доповнення ст. 7 новими абзацами щодо "заходів, спрямованих на запобігання, протидію та припинення мобінгу (цькування), а також заходів щодо відновлення порушених внаслідок мобінгу (цькування) прав" (Закон № 2759-IX від 16.11.2022 року) [5]. Це

свідчить про сучасну спрямованість законодавства на захист гідності працівників і забезпечення психологічно безпечного робочого середовища.

Воєнний стан, який діє в Україні з 24 лютого 2022 року, суттєво вплинув на функціонування системи колективних договорів. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-IX [15] вніс значні корективи в механізм колективно-договірного регулювання.

Відповідно до ч. 2 ст. 14 цього Закону, "на період дії воєнного стану призупиняється дія статті 44 Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» та відповідні норми колективних договорів" [7]. Така норма звільняє роботодавців від обов'язку відраховувати кошти первинним профспілковим організаціям на культурно-масову, фізкультурну і оздоровчу роботу в розмірах не менше 0,3 відсотка фонду оплати праці [7], що суттєво послаблює фінансову базу профспілкової діяльності та можливості профспілок забезпечувати соціальний захист працівників.

Такі обмеження колективних прав працівників, хоча й зумовлені екстремальними умовами воєнного стану, створюють серйозні ризики для демократичного характеру трудових відносин. Призупинення фінансування профспілкової діяльності може призвести до критичного ослаблення інституційної спроможності профспілок відстоювати інтереси працівників, що порушує баланс сил у системі соціального діалогу. Необхідно забезпечити механізми контролю за застосуванням цих норм та їх поступове скасування після припинення воєнного стану.

Демократичний характер колективно-договірного регулювання забезпечується низкою принципів, закріплених у чинному законодавстві.

По-перше, раніше згадана ст. 2 Закону України «Про колективні договори і угоди», встановлює широку сферу укладення колективних договорів: "колективний договір укладається на підприємстві, в установі, організації, а також з фізичною особою, яка використовує найману працю" [5].

Це забезпечує охоплення практично всіх форм трудових відносин механізмами соціального діалогу.

По-друге, ст. 3 цього ж Закону чітко визначає сторони колективного договору, підкреслюючи роль первинних профспілкових організацій як представників інтересів працівників, а "в разі їх відсутності - вільно обрані працівниками для ведення колективних переговорів представники (представник)" [5]. Це гарантує право працівників на представництво своїх інтересів навіть за відсутності профспілок.

По-третє, ст. 6 Закону встановлює важливий принцип незалежності соціального діалогу: "забороняється будь-яке втручання, яке може обмежити законні права працівників та їх представників або заборонити їх здійснення, з боку органів представницької і виконавчої влади та господарського управління, політичних партій, роботодавців при укладенні та виконанні колективних договорів, угод" [5].

Стаття 7 цього Закону визначає широкий спектр питань, які можуть регулюватися колективним договором. Зокрема, у колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо:

- "змін в організації виробництва і праці" [5];
- "забезпечення продуктивної зайнятості" [5];
- "нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат" [5];
- "встановлення гарантій, компенсацій, пільг" [5];
- "режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку" [5];
- "умов і охорони праці" [5];
- "забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування" [5].

Особливо важливим є включення до переліку "гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій працівників", що підкреслює демократичну природу трудових відносин та забезпечує інституційні гарантії для представництва інтересів працівників.

Значущим є також включення до ст. 7 норм про "забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків" та "заборону дискримінації" [5], що відповідає європейським стандартам трудового права та принципам соціальної справедливості.

У статті 10 Закону детально регламентується процедура колективних переговорів, встановлюючи важливі гарантії їх демократичного характеру. Зокрема, "будь-яка із сторін не раніш як за три місяці до закінчення строку дії колективного договору...письмово повідомляє інші сторони про початок переговорів", а "друга сторона протягом семи днів повинна розпочати переговори" [5].

Закон також встановлює, що "сторони колективних переговорів зобов'язані надавати учасникам переговорів всю необхідну інформацію щодо змісту колективного договору, угоди" [5], що забезпечує принцип транспарентності та інформованості учасників переговорного процесу.

Ст. 13 Закону підкреслює демократичний характер прийняття рішення про колективний договір: "проект колективного договору обговорюється у трудовому колективі і виноситься на розгляд загальних зборів (конференції) трудового колективу". У разі відхилення проекту сторони зобов'язані відновити переговори, що гарантує врахування думки трудового колективу [5].

Аналіз судової практики, у свою чергу, свідчить про складні питання, пов'язані з реалізацією демократичних засад колективно-договірного регулювання. Зокрема, рішення Тростянецького районного суду Сумської області від 03.04.2019 р. у справі № 588/866/16-ц демонструє проблематику забезпечення рівних прав різних профспілкових організацій на одному підприємстві [16].

У цій справі суд розглядав позов Первинної профспілки "Свободу праці" ПрАТ "Монделіс Україна" до роботодавця про зобов'язання надати приміщення та необхідні умови для діяльності профспілки. Суд констатував, що "гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій працівників передбачаються саме колективним договором", проте позивач "не була

стороною укладення колективного договору на 2013-2015 р.р." і тому не має права на відповідні гарантії [16].

Це рішення ілюструє важливу проблему - формально рівні профспілки можуть мати різні реальні можливості для діяльності залежно від їх участі у колективно-договірному процесі. Суд підкреслив необхідність створення "спільного представницького органу на засадах пропорційного представництва" [16] для забезпечення участі всіх профспілок у колективних переговорах, що є важливим елементом демократизації трудових відносин.

Водночас, постанова Верховного Суду від 20 березня 2024 року у справі № 757/57382/20-ц вказує на важливість дотримання процедурних гарантій при звільненні працівників, які є членами профспілкових організацій. Верховний Суд підкреслив, що "факт скорочення посади у роботодавця виключає можливість звільнення за пунктом 6 частини першої статті 36 КЗпП України, оскільки відсутні передбачені частиною третьою статті 32 КЗпП України обставини" [17]. Суд також зазначив недотримання судами попередніх інстанцій вимог належного обґрунтування судових рішень, що призвело до скасування рішень та передачі справи на новий розгляд [17].

Постанова Верховного Суду від 12 лютого 2020 року у справі № 813/2869/17 демонструє важливість дотримання трудових прав працівників та можливість їх захисту через звільнення за власним бажанням у зв'язку з порушенням роботодавцем законодавства про працю [18]. Верховний Суд підкреслив, що "для звільнення працівника за частиною 3 статті 38 КЗпП України достатнім є лише самого факту невиконання роботодавцем законодавства про працю" [18]. Суд також зазначив, що "істотність характеру порушень роботодавцем умов трудового законодавства, факт усунення таких порушень та відсутність негативних наслідків для працівника від таких порушень не можуть бути підставою для відмови працівнику у звільненні" [18].

Ці рішення ілюструють важливі аспекти демократизації трудових відносин: з одного боку, формально рівні профспілки можуть мати різні реальні можливості залежно від їх участі у колективно-договірному процесі, з іншого

боку - працівники мають дієві правові механізми захисту від порушень трудового законодавства з боку роботодавців.

Незважаючи на прогресивне законодавче регулювання, практична реалізація демократичних принципів у сфері колективних договорів стикається з низкою проблем.

По-перше, спостерігається низький рівень охоплення працівників колективними договорами, особливо у приватному секторі економіки. За даними Державної служби статистики України, лише близько 40% підприємств мають чинні колективні договори, що обмежує можливості демократичного регулювання трудових відносин [19].

По-друге, в умовах воєнного стану, як на те вказує судова практика, значно ослаблена переговорна сила працівників через призупинення дії ряду норм про участь профспілок у вирішенні трудових питань. Це створює ризики авторитарного управління персоналом та порушення балансу інтересів сторін трудових відносин.

По-третє, недостатня правова освіченість як працівників, так і роботодавців щодо можливостей та процедур колективно-договірного регулювання перешкоджає ефективному використанню цього демократичного інструменту.

Та все ж таки, демократизація трудових відносин через розвиток колективних договорів має значний потенціал в умовах post-conflict відновлення України. Ключовими напрямками розвитку мають стати:

- 1) відновлення та зміцнення ролі профспілок як інституційних гарантів демократичності трудових відносин після припинення воєнного стану. Це потребує не лише скасування обмежувальних норм, але й активної підтримки розвитку профспілкового руху;

- 2) розширення сфери застосування колективних договорів через стимулювання їх укладення на малих та середніх підприємствах, зокрема через податкові та інші економічні стимули;

3) розвиток галузевого та регіонального рівнів колективно-договірного регулювання відповідно до ст. 2 ЗУ «Про колективні договори і угоди», яка передбачає укладення угод "на національному, галузевому, територіальному рівнях".

У даному контексті особливо важливим є впровадження механізму поширення дії галузевих угод, передбаченого статтею 9-1 Закону (доповнена у 2022 році), який дозволяє "поширити дію галузевої (міжгалузевої) угоди, її окремих положень...на всіх роботодавців незалежно від форми власності". Це може стати потужним інструментом демократизації трудових відносин на рівні цілих галузей економіки.

Таким чином, демократизація трудових відносин через розвиток колективних договорів є важливим компонентом формування соціальної держави в Україні. Чинне законодавство створює необхідну правову основу для демократичного соціального діалогу, проте його практична реалізація потребує подальшого удосконалення.

Тимчасові обмеження, пов'язані з воєнним станом, не повинні стати підставою для довгострокового послаблення демократичних засад трудових відносин. Навпаки, post-conflict відновлення економіки має супроводжуватися зміцненням інститутів соціального діалогу та розширенням можливостей для колективного регулювання трудових відносин.

Успішність демократизації трудових відносин стане важливим індикатором загального демократичного розвитку нашої держави та її готовності до повноцінної інтеграції з європейською системою соціальних цінностей та стандартів.

2.2. Можливість впливу громадських організацій на державну політику

У сучасних демократичних державах участь громадянського суспільства у виробленні та реалізації державної політики є одним із ключових принципів належного врядування. В Україні цей процес інституційно забезпечується через систему соціального діалогу, який ґрунтується на співпраці держави, роботодавців та профспілок, але водночас дедалі активніше охоплює діяльність

громадських організацій. Саме вони виступають своєрідним посередником між владою та суспільством, формуючи суспільний запит і перетворюючи його на конкретні політичні ініціативи [20, с. 67–70].

Нормативне підґрунтя для участі громадських організацій у соціальному діалозі закріплене в Законі України «Про соціальний діалог в Україні». Зокрема, ст. 9 цього Закону визначає порядок створення органів соціального діалогу – Національної тристоронньої соціально-економічної ради, територіальних та галузевих рад, а також інших форм співробітництва. Важливим є те, що рішення, ухвалені цими органами, є обов’язковими для розгляду органами державної влади, органами місцевого самоврядування, профспілками та організаціями роботодавців відповідного рівня [4]. Це положення розширює можливості громадських організацій впливати на ухвалення політичних рішень, оскільки воно інституціоналізує їхню участь у формуванні стратегічних напрямів державної політики.

Роль громадських організацій у соціальному діалозі проявляється у різних формах: ініціювання громадських консультацій, участь у розробці законопроектів, експертиза нормативно-правових актів, організація адвокаційних кампаній, моніторинг діяльності органів влади. Наприклад, за результатами досліджень, ГО в Україні все частіше долучаються до процесів підготовки рішень у сфері соціально-економічної політики, що забезпечує більш якісне врахування суспільних потреб [21]. Важливим проявом цього є проведення громадських слухань, які дозволяють представникам громадськості безпосередньо висловлювати свої позиції, а також створення експертних рад при державних органах, що посилює їхню відкритість і прозорість.

На практиці громадські організації вже неодноразово демонстрували здатність реально впливати на державну політику. У сфері захисту прав внутрішньо переміщених осіб ГО «Право на захист» та «Донбас SOS» брали участь у розробці змін до законодавства, що регулює соціальне забезпечення ВПО, а також у підготовці державних програм інтеграції та підтримки цієї категорії населення [22]. У сфері трудових відносин профспілкові об’єднання та

інші інститути громадянського суспільства відіграли суттєву роль у формуванні Закону України «Про колективні угоди та договори» 2023 року, що оновив підходи до колективно-договірного регулювання та закріпив сучасні європейські стандарти у сфері соціального партнерства [23].

Особливої ваги участь громадських організацій у соціальному діалозі набуває в умовах воєнного стану. Саме вони беруть на себе функції захисту найбільш вразливих груп населення, здійснюють моніторинг порушень прав людини, організовують гуманітарну допомогу. Науковці Національної академії наук України підкреслюють, що в післявоєнний період соціальний діалог у співпраці з громадськими організаціями стане ключовим інструментом відновлення суспільного договору, формування політики соціальної справедливості та солідарності [24].

Необхідно враховувати й міжнародний аспект. Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що ефективний соціальний діалог неможливий без системної участі громадських організацій. У Німеччині та Швеції саме профспілки та організації роботодавців формують основні параметри трудового законодавства, а їхня участь у тристоронніх переговорах закріплена на конституційному рівні. У Франції існує інституційний механізм економічних і соціальних рад, де поряд із державними структурами представлені й громадські об'єднання, які мають право висловлювати позиції щодо реформ у соціально-економічній сфері. У Польщі та Словаччині громадські організації беруть активну участь у розробці політики зайнятості та соціального захисту, що забезпечує врахування регіональних і галузевих особливостей [23]. Україна, прагнучи до інтеграції в європейський простір, зобов'язана поступово імплементувати ці стандарти, що закріплено, зокрема, в Угоді про асоціацію з ЄС.

Попри позитивні зрушення, ефективність впливу громадських організацій на соціальний діалог в Україні залишається обмеженою низкою факторів. Серед них – слабка інституційна спроможність окремих ГО, залежність від міжнародної донорської підтримки, недостатня прозорість

процесів делегування представників до органів соціального діалогу, а також формальний характер діяльності деяких консультативних рад [24]. До цього додається низький рівень довіри суспільства до частини громадських об'єднань, що перешкоджає їхній здатності представляти інтереси широких верств населення.

Водночас перспективи розвитку є оптимістичними. Розвиток соціального діалогу з активною участю громадських організацій сприятиме демократизації державного управління, підвищенню легітимності політичних рішень і формуванню нової моделі співпраці між державою та суспільством. Участь ГО у процесах післявоєнної відбудови України здатна забезпечити баланс між державними інтересами та потребами громадян, створюючи основу для стійкого розвитку й успішної інтеграції у європейський правовий простір [24].

Таким чином, громадські організації є одним із визначальних факторів розвитку сучасного соціального діалогу. Їхня діяльність забезпечує реальний вплив на державну політику, сприяє демократичній трансформації суспільства та посиленню соціальної згуртованості. Подальше зміцнення їхньої ролі має стати стратегічним завданням як для держави, так і для громадянського суспільства, адже від ефективності цієї взаємодії залежить якість державного управління та майбутнє України як європейської демократичної держави.

2.3. Гармонізація інтересів роботодавців і працівників

Гармонізація інтересів роботодавців і працівників становить квінтесенцію соціального діалогу, втілюючи складний баланс між економічною ефективністю підприємницької діяльності та соціальною справедливістю трудових відносин. Цей процес набуває особливої актуальності в умовах трансформації української економіки, коли традиційні механізми соціального партнерства стикаються з викликами воєнного часу та потребою адаптації до європейських стандартів.

У контексті сучасної правової доктрини гармонізація інтересів у трудових відносинах розуміється не як механічне досягнення компромісу, а як

динамічний процес взаємного узгодження легітимних прагнень сторін трудового договору. Ця концепція базується на конституційному принципі поєднання свободи підприємницької діяльності (стаття 42 Конституції України) з правом на працю та соціальний захист (статті 43, 46 Конституції України).

Як справедливо зазначають Семикіна М. В. та Бевз З. В., гармонізацію соціально-трудових відносин слід розглядати як "безперервний процес керованих кількісно-якісних змін у розвитку СТВ, метою якого є досягнення збалансованості інтересів соціальних партнерів на основі соціального діалогу, забезпечення їх прав і пріоритетних потреб" [25, с. 106-107]. Дослідники підкреслюють, що така гармонізація відрізняється від простого "удосконалення" чи "оптимізації" тим, що "зосереджує увагу, по-перше, на необхідності керованого розвитку СТВ в межах діючого трудового законодавства країни, по-друге, на головній меті такого розвитку – досягненні узгодження інтересів найманих працівників і роботодавців" [25, с. 107].

Концептуальне розуміння гармонізації інтересів ґрунтується на визнанні об'єктивної необхідності узгодження різнонаправлених прагнень учасників трудових відносин. Як констатують дослідники, проблемі гармонізації соціально-трудових відносин притаманні специфічні особливості: за умов ринкової економіки ця проблема буде об'єктивно зберігати своє значення, виявляючи себе багатоаспектно, багаторівнево, з різною мірою гостроти [25]. Водночас "проблему гармонізації СТВ необхідно буде розв'язувати постійно, проте вряд чи колись вона буде вирішена остаточно, оскільки досягнутий баланс інтересів може бути лише короткотерміновим" [25, с. 108].

Процес гармонізації інтересів у трудових відносинах не відбувається в ізоляції від міжнародних тенденцій та стандартів. Україна, прагнучи до європейської інтеграції, активно імплементує європейські стандарти соціального діалогу, що безпосередньо впливає на підходи вітчизняних судів до вирішення трудових спорів.

За вже згаданим визначенням МОП, соціальний діалог являє собою всі типи переговорів, консультацій та обміну інформацією між представниками

урядів, роботодавців і працівників з питань, що становлять спільний інтерес у сфері економічної та соціальної політики. Основна мета соціального діалогу – сприяти демократичній участі та досягнути консенсусу серед представників урядів, роботодавців і працівників у сфері соціально-трудова відносин.

Європейський досвід демонструє різноманітні механізми забезпечення балансу інтересів, від колективних переговорів на галузевому рівні до участі працівників в управлінні підприємствами. Ця практика поступово адаптується до українських реалій через імплементацію директив ЄС та адаптацію національного законодавства до європейських стандартів.

Судова практика України демонструє різноманітні підходи до балансування інтересів роботодавців і працівників залежно від конкретних обставин справи, що свідчить про складність процесу гармонізації та необхідність індивідуального підходу до кожної ситуації.

Показовим прикладом гармонізації інтересів є постанова Верховного Суду від 03.11.2021 у справі № 753/16938/19, де розглядався спір щодо звільнення працівниці ДП "Державний експертний центр МОЗ України" у зв'язку з реорганізацією підприємства. Позивачка оскаржувала своє звільнення, посилаючись на порушення роботодавцем переважного права на залишення на роботі (стаття 42 КЗпП України) та невиконання обов'язку запропонувати іншу вакантну посаду (стаття 49-2 КЗпП України) [26].

Касаційна інстанція скасувала рішення апеляційного суду та визнала звільнення неправомірним. Суд підкреслив, що "процедурні гарантії працівника не є формальністю, а становлять сутнісний елемент механізму захисту трудових прав". Ключовим стало твердження, що "економічна доцільність реорганізації не може бути досягнута за рахунок порушення законних прав працівників" [26].

Це рішення демонструє, як судова практика забезпечує гармонізацію інтересів не через обмеження прав однієї зі сторін, а через вимогу дотримання встановлених законом процедур. Верховний Суд фактично визнав право роботодавця на реорганізацію, але поставив його у залежність від належного виконання процедурних вимог щодо захисту прав працівників.

Особливий приклад гармонізації інтересів в умовах воєнного стану демонструє постанова Першого апеляційного адміністративного суду від 28.08.2024 у справі № 360/484/23. Позивач оскаржував наказ про призупинення трудового договору, стверджуючи, що міг виконувати обов'язки дистанційно навіть з тимчасово окупованої території [27].

Суд визнав правомірність дій роботодавця, зазначивши, що "перебування працівника на тимчасово окупованій території об'єктивно унеможлиблює виконання трудових функцій у безпечних та правових умовах". Ключовим стало визначення, що "призупинення трудового договору не є звільненням, а тимчасовим заходом, що зберігає трудові відносини" [27].

У цьому випадку гармонізація досягається через визнання об'єктивних обмежень, спричинених екстраординарними обставинами, але зі збереженням правового зв'язку між сторонами трудових відносин.

Яскравим прикладом гармонізації через забезпечення пріоритету соціального захисту є постанова Першого апеляційного адміністративного суду від 17.01.2024 у справі № 200/2172/23 щодо зарахування трудового стажу для призначення пенсії. Суд задовольнив позов, зазначивши, що "працівник не може нести негативні наслідки через неналежне виконання роботодавцем своїх зобов'язань" [28].

У цьому рішенні гармонізація досягається через розширення меж відповідальності держави за соціальний захист працівників, що робить їхні права менш залежними від добросовісності конкретного роботодавця.

Незважаючи на позитивні тенденції у судовій практиці, процес гармонізації інтересів роботодавців і працівників стикається з низкою системних проблем. Семикіна М. В. та Бевз З. В. слушно зауважують, що Україна "суттєво відстає від розвинених країн за рівнем 'соціалізації' всієї системи СТВ, не говорячи про досягнення їх рівноважного стану та гармонізацію взаємовідносин соціальних партнерів" [25, с. 110].

Серед ключових проблем дослідники виділяють: "поширену недооцінку трудових зусиль людини праці, неефективне використання трудового

потенціалу, протиріччя у функціонуванні ринку праці, слабкий соціальний захист, кризу трудових та соціальних цінностей, накопичення конфліктності" [25, с. 110-111]. Ці проблеми створюють системні перешкоди для ефективної гармонізації інтересів та потребують комплексного підходу до їх вирішення.

Особливим викликом є "розбалансованість ринку праці, його неузгодженість з ринком освіти, зростання експлуатації праці, зниження ролі профспілок у захисті прав найманих працівників, вкрай низькі доходи населення, поширена бідність серед працюючих" [25, с. 111]. Ці чинники не лише ускладнюють досягнення справедливого балансу інтересів, але й створюють передумови для поглиблення соціальної напруженості.

Аналіз судової практики дозволяє виявити, що суди при вирішенні трудових спорів керуються не лише формальними нормами права, але й враховують комплекс соціально-економічних чинників. Ці чинники можна систематизувати за трьома основними критеріями впливу на судові рішення.

Темпоральний критерій виявляється у принципово різних підходах судів до балансування інтересів у мирний час та в умовах воєнного стану. Якщо у звичайних умовах суди демонструють підвищену увагу до процедурних гарантій працівників, то воєнний стан змушує їх визнавати необхідність тимчасових обмежень прав заради забезпечення безпеки та державних інтересів.

Функціональний критерій проявляється у різній інтенсивності судового контролю залежно від сфери трудових відносин. У спорах щодо звільнення та реорганізації суди ретельно перевіряють дотримання процедур, тоді як у сфері соціального забезпечення демонструють максималістський підхід до захисту прав працівників.

Суб'єктний критерій відображає особливий статус держави як роботодавця. Відносини з державними органами характеризуються підвищеними вимогами до законності та прозорості процедур, що відрізняє їх від спорів у приватному секторі.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що ефективна оцінка гармонізації потребує комплексного підходу, який враховує як кількісні, так і якісні показники. Вважаю за доцільне доповнити існуючі методики оцінки специфічними критеріями, що відображають особливості судового правозастосування.

По-перше, важливим індикатором є стабільність судової практики - ступінь узгодженості судових рішень у аналогічних справах, що свідчить про сформованість підходів до балансування інтересів.

По-друге, значення має швидкість адаптації судової практики до нових соціально-економічних викликів, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

По-третє, критерієм ефективності гармонізації є рівень задоволеності сторін судовими рішеннями, що може вимірюватися через кількість апеляційних скарг та їх результативність.

На основі проведеного дослідження вважаю за необхідне запропонувати наступні напрями вдосконалення:

1) розробка судової доктрини балансування інтересів через узагальнення практики Верховного Суду та формування єдиних підходів до типових ситуацій;

2) створення системи раннього попередження конфліктів у трудових відносинах на основі моніторингу судової статистики та виявлення проблемних зон;

3) впровадження альтернативних механізмів вирішення трудових спорів, адаптованих до специфіки українського правового середовища та менталітету сторін.

Формування практики "контекстуального правосуддя" свідчить про зрілість судової системи та її здатність адаптуватися до викликів часу, зберігаючи при цьому баланс між справедливістю та передбачуваністю.

2.4. Приклади позитивної практики

Соціальний діалог в Україні вже давно не є суто "декларацією": на рівні законодавства, інституцій та місцевого партнерства з'являються реальні практики, які демонструють, як взаємодія між державою, роботодавцями та працівниками може приносити конкретні результати. У цьому підпункті розглянуто кілька прикладів такої позитивної практики: аналітичні рекомендації, рішення НТСЕР, територіальна угода та судові рішення, які ілюструють переваги соціального діалогу в дії.

Аналітичний огляд на тему «Соціальний діалог як ключова умова сталого розвитку та євроінтеграції» від національної експертки Ради Європи - Яни Сімутіної, за лютий 2025 року показує, що соціальний діалог стає не лише елементом політики зайнятості чи трудових відносин, але й суттєвим чинником євроінтеграційної орієнтації України [29]. Сімутіна підкреслює, що через діалог соціальні партнери можуть долучатися до формування стандартів праці, умов зайнятості, інформаційної прозорості, консультацій заздалегідь, створення норм про колективні переговори й захист прав працівників у випадках реструктуризації або змін на підприємствах [29]. Це свідчить, що механізм соціального діалогу стає важливим не лише для трудової сфери, а й для побудови демократичного врядування та легітимності політичних рішень.

Одним із прикладів прояву такої позитивної практики є рішення Національної тристоронньої соціально-економічної ради від 23 грудня 2021 року. У ньому було погоджено низку заходів, спрямованих на посилення ролі соціальних партнерів у формуванні державної політики, забезпечення прозорості процесу консультацій та інформаційного обміну [30]. Рішення підкреслює, що соціальні партнери мають бути не формальними учасниками, а реальними співтворцями законодавчої та соціально-економічної політики.

Ще один вагомий приклад — територіальна угода між Кіровоградською обласною державною адміністрацією, Кіровоградським обласним об'єднанням організацій роботодавців та Федерацією профспілок Кіровоградської області на 2020-2022 роки. Документ передбачає конкретні зобов'язання сторін: співпрацю у сфері зайнятості, підвищення кваліфікації працівників, охорони праці,

моніторингу локального ринку праці, реагування на трудові конфлікти [31]. Така угода демонструє, як соціальний діалог може бути ефективно реалізований на місцевому рівні, де його результати стають безпосередньо відчутними для працівників і роботодавців.

Важливу роль у формуванні практики соціального діалогу відіграє і судова гілка влади, яка забезпечує дотримання стандартів участі та захист прав сторін. Так, у постанові Верховного Суду від 3 листопада 2021 року у справі № 640/5633/20 було розглянуто питання про непроведення Кабінетом Міністрів України консультацій із соціальними партнерами щодо законопроекту «Про працю». Хоча касаційна скарга позивача була залишена без задоволення з огляду на відкликання законопроекту, Суд підтвердив важливість обов’язку уряду проводити консультації, пославшись на норми Закону України «Про Кабінет Міністрів України» та «Про соціальний діалог в Україні» [32]. Це рішення показує, що навіть у випадку відсутності предмета спору, судова практика фіксує значущість консультацій як невід’ємної складової соціального діалогу.

Ще один приклад — постанова Східного апеляційного господарського суду від 19 липня 2023 року у справі № 922/1152/23. Суд задовольнив апеляційну скаргу ТОВ «Завод “Діалог”» та визнав обґрунтованим право сторони на компенсацію витрат на професійну правничу допомогу [33]. Це рішення демонструє, що суди не лише формально тлумачать процесуальні норми, а й забезпечують баланс інтересів сторін, втілюючи принцип верховенства права та рівності у господарських правовідносинах. У ширшому контексті воно підкреслює важливість правової визначеності, справедливості й доступності правосуддя як необхідних умов для розвитку соціального діалогу та партнерських відносин між бізнесом і працівниками.

Усі наведені приклади підтверджують, що соціальний діалог в Україні має реальний потенціал. Аналітичні огляди міжнародних експертів, рішення НТСЕР, територіальні угоди та судова практика разом формують багаторівневу систему, де діалог стає не просто політичним гаслом, а інструментом

врегулювання відносин. З одного боку, він сприяє євроінтеграції, а з іншого — захищає інтереси працівників, роботодавців і держави на національному та регіональному рівнях.

Наукова новизна полягає в тому, що наведені приклади демонструють комплексність соціального діалогу: від аналітичних і політичних рішень до практичних угод і судового захисту. Це свідчить про перехід від декларативної моделі до системної, в якій усі гілки влади та соціальні партнери взаємодіють у досягненні спільних цілей — підвищення рівня життя, легітимності політики та зміцнення демократичного врядування.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА НЕДОЛІКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ

3.1. Слабкість і розпорошеність профспілкового руху

Профспілки традиційно виступають однією з основоположних сторін соціального діалогу, покликаних представляти та захищати інтереси найманих працівників. У класичній моделі соціального партнерства вони є тією інституційною противагою, що здатна врівноважити позиції держави та роботодавців. Водночас в Україні профспілковий рух перебуває у стані затяжної кризи, яка проявляється у слабкості організаційних структур, втраті довіри з боку працівників та розпорошеності численних профспілкових об'єднань. Це значно обмежує ефективність сучасного соціального діалогу та ставить під сумнів можливості профспілок виступати реальним суб'єктом формування державної соціально-трудової політики.

Правову основу діяльності профспілок в Україні закладено в Законі України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15 вересня 1999 р. № 1045-XIV. Закон гарантує профспілкам широкі права: брати участь у колективних переговорах, укладати колективні договори та угоди, здійснювати контроль за дотриманням трудового законодавства, представляти інтереси працівників у судах та органах державної влади [7]. Формально законодавство відповідає міжнародним стандартам, закріпленим у вже згаданих Конвенціях

МОП № 87 та № 98. Проте, як підкреслюється у аналітичній записці Національного інституту стратегічних досліджень, практична реалізація цих прав є вкрай обмеженою: профспілки нерідко стикаються з тиском з боку роботодавців, байдужістю органів влади та власною організаційною слабкістю [34].

Однією з головних проблем є надмірна фрагментація профспілкового руху. За даними Федерації профспілок України (ФПУ), у країні діє понад 100 всеукраїнських галузевих профспілок [35]. Більшість з них об'єднані у ФПУ, однак паралельно існують і незалежні профспілкові структури, які часто перебувають у конфлікті з найбільшою профспілковою конфедерацією. Як наслідок, замість єдиного представницького центру формується множинність голосів, що ускладнює ведення переговорів із роботодавцями та урядом.

З наукової точки зору, така ситуація є типовим прикладом «інституційної слабкості» громадських організацій у перехідних суспільствах: чисельність і кількість організацій не означає їхньої ефективності. Навпаки, конкуренція між профспілками призводить до розпорошення ресурсів і зменшення довіри працівників, які не бачать у профспілках єдиного захисника своїх інтересів [36].

Війна, розпочата рф у 2022 році, поглибила кризові явища в діяльності профспілок. Як зазначається у презентації ФПУ, за час повномасштабного вторгнення членська база профспілок зменшилася з 17,6 млн у 2021 році до близько 12,5 млн у 2024 році. Тисячі працівників були змушені виїхати за кордон або стали внутрішньо переміщеними особами, що негативно позначилося на фінансовій стабільності профспілок [37]. Крім того, запровадження воєнного стану обмежило право на страйки та зупинило дію окремих положень колективних договорів, позбавивши профспілки їх традиційних інструментів впливу.

Попри це, профспілки намагаються адаптуватися до нових умов: організовують гуманітарну допомогу, підтримують членів родин мобілізованих працівників, співпрацюють із міжнародними організаціями для отримання фінансування [38]. Однак такі ініціативи мають радше соціальний, ніж

правозахисний характер, що знову ж таки підкреслює слабкість профспілок як активних учасників соціального діалогу.

Важливим свідченням слабкості та обмеженості ролі профспілок є національна судова практика.

У постанові Миколаївського апеляційного суду від 09 березня 2023 року у справі № 483/1450/21 розглядався спір про визнання захворювання на COVID-19 медичної працівниці професійним захворюванням, пов'язаним з виробництвом. Чоловік померлої старшої медичної сестри поліклінічного відділення КНП "Очаківська багатoproфільна лікарня" оскаржував рішення комісії про те, що смерть дружини від COVID-19 не була пов'язана з виконанням професійних обов'язків [39].

Особливо показовою є роль профспілки у цій справі. Згідно з вимогами Порядку № 337, до складу комісії з розслідування гострого професійного захворювання має входити "представник первинної організації профспілки (у разі її відсутності - уповноважена найманими працівниками особа з питань охорони праці)" [39]. Однак у матеріалах справи немає жодних свідчень активної участі профспілкової організації у захисті інтересів працівниці або її родини.

Суд встановив, що померла медична працівниця "не була включена до персонального переліку працівників лікувального закладу, котрі безпосередньо були зайняті у ліквідації епідемії та здійсненні заходів із запобігання поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19", і що "контакт з хворими на ковід ОСОБА_3 заперечувала". Позивач не зміг довести причинно-наслідковий зв'язок між смертю дружини та виконанням нею професійних обов'язків [39].

Відсутність активної позиції профспілки у цій справі є симптоматичною. У європейських країнах профспілкові організації зазвичай виступають активними учасниками таких процесів, забезпечуючи правову підтримку працівників та їхніх родин, особливо у справах про професійні захворювання. В

Україні ж профспілки часто обмежуються формальною присутністю у комісіях, не здійснюючи реального захисту трудових прав.

У постанові Дніпровського апеляційного суду від 22 квітня 2024 року у справі № 204/11358/23 суд частково задовольнив вимоги працівника про відшкодування моральної шкоди у зв'язку з професійним захворюванням [40]. Хоча профспілкова організація була залучена до розслідування обставин справи, її роль зводилася до висловлення окремої думки, без активної підтримки позову [40]. Важливо наголосити, що в умовах реального соціального діалогу профспілки мали б стати основним адвокатом працівника, однак у даній справі їхня участь була пасивною. Це підкреслює потребу в інституційній реформі профспілкового руху, яка б дозволила профспілкам здійснювати превентивний та ефективний захист прав її членів.

Наведені судові справи демонструють системну проблему - профспілки в Україні не виконують своєї основної функції по активному захисту трудових прав працівників. Вони залишаються пасивними спостерігачами навіть у тих випадках, де їхня участь могла б суттєво вплинути на результат справи та забезпечити справедливий захист інтересів працівників.

На відміну від України, у більшості країн ЄС проблема розпорошеності профспілок вирішена шляхом централізації профспілкового руху. У Німеччині діє Німецька конфедерація профспілок (DGB), яка представляє 5,6 мільйона членів із 8 профспілок і виступає єдиним потужним представником працівників на національному рівні [41].

У Франції та Польщі також існують декілька великих профспілкових об'єднань, однак вони зберігають здатність консолідувати позицію та впливати на державну політику завдяки високій репрезентативності та чітким механізмам співпраці з урядом. В Україні ж відсутність єдиного координаційного центру призводить до того, що навіть найбільші профспілки не мають достатньої ваги для системного впливу.

У науковому вимірі можна стверджувати, що ключова проблема профспілкового руху в Україні полягає не лише у правових чи організаційних

недоліках, а у кризі ідентичності. Профспілки надто часто позиціонують себе як частину державної системи управління, а не як незалежний інститут громадянського суспільства. Це знижує їхню здатність діяти як справжній контрбаланс владі та роботодавцям, що є основою ефективного соціального діалогу.

Таким чином, слабкість і розпорошеність профспілкового руху є однією з головних перешкод на шляху до ефективного соціального діалогу в Україні. Наукова новизна даного дослідження полягає у виокремленні комплексного підходу до подолання цієї проблеми:

1. законодавче стимулювання об'єднання профспілок у єдині репрезентативні центри;
2. посилення ролі профспілок у судових справах через створення системи професійної юридичної допомоги;
3. впровадження європейських моделей централізації профспілкового руху з урахуванням національних особливостей;
4. розширення міжнародної співпраці для отримання фінансової та організаційної підтримки.

Лише за умови реалізації таких заходів профспілки в Україні зможуть подолати кризу довіри, стати реальним партнером у соціальному діалозі та забезпечити баланс інтересів у трикутнику «держава – роботодавці – працівники».

3.2. Формальний характер консультацій і переговорів

Однією з найбільш болючих проблем сучасного соціального діалогу в Україні є його формалізація - перетворення процедур консультацій і переговорів з реальних інструментів узгодження інтересів на ритуальні заходи, що проводяться переважно для дотримання законодавчих вимог. Цей феномен значною мірою знижує ефективність усієї системи соціального партнерства та породжує недовіру з боку учасників до самого процесу діалогу.

Формалізація соціального діалогу є типовою проблемою перехідних суспільств, де нові демократичні інститути створюються швидше на

законодавчому рівні, ніж формуються традиції їх ефективного функціонування. Як зазначає Гербеда С. В., у своїй статті «Форми реалізації соціального діалогу в Україні»: "соціальний діалог являє собою процес, що виражається у реалізації колективних переговорів; колективних угод і колективних договорів; участь працівників та їх представників в управлінні організацією; взаємні консультації та інформування сторін соціального діалогу" [42, с. 1]. Однак на практиці ці форми часто втрачають свій сутнісний зміст і перетворюються на формальні процедури.

Наукові дослідження показують, що ефективні консультації та переговори повинні базуватися на принципах взаємної поваги, рівності сторін та готовності до компромісів. Проте в українських реаліях цей принцип часто порушується через нерівність переговорних позицій сторін та недостатню готовність учасників до конструктивного діалогу.

Особливо проблематичним є те, що формалізація діалогу призводить до так званого "імітаційного ефекту", коли процедури проводяться, документи підписуються, але реальні інтереси сторін залишаються неузгодженими. Це створює ілюзію функціонування системи соціального партнерства при фактичній відсутності дієвого механізму врегулювання соціально-трудова конфліктів.

Формальний характер консультацій і переговорів виявляється у декількох основних аспектах. По-перше, це поверхневість обговорення ключових питань. Часто учасники переговорів обмежуються загальними фразами про необхідність співпраці, уникаючи конкретних зобов'язань або рішень, які могли б суттєво вплинути на стан соціально-трудова відносин.

По-друге, спостерігається недостатня підготовка сторін до переговорного процесу. Представники роботодавців, профспілок або органів влади часто не мають достатніх повноважень для прийняття рішень або не володіють необхідною інформацією для проведення змістовного діалогу. Це призводить до того, що переговори перетворюються на обмін декларативними заявами без практичних наслідків.

Показовим прикладом такої проблеми є постанова Верховного Суду від 13 березня 2024 року у справі № 760/479/22, де розглядався спір щодо дій Всеукраїнської профспілки "Федерація профспілок авіапрацівників радіолокації, радіонавігації і зв'язку України". Профспілка одноособово прийняла рішення про звільнення керівника підприємства, не провівши належних консультацій з іншими підписантами колективного договору. Київський апеляційний суд визнав, що "відповідачем порушено не тільки умови колективного договору та Галузевої угоди, але і принципи рівності всіх профспілок між собою" через односторонній характер прийняття рішення [43].

Цей випадок демонструє типову проблему - коли формальне дотримання процедур замінюється односторонніми діями, що суперечать духу соціального партнерства. Замість проведення консультацій і пошуку компромісу, профспілка обрала шлях конфронтації, що призвело до судового спору та остаточного закриття провадження у справі через невідповідність юрисдикції.

По-третє, проблемою є відсутність ефективного моніторингу виконання досягнутих домовленостей. Навіть у тих випадках, коли сторони досягають певних угод, механізми контролю за їх реалізацією працюють неефективно або взагалі відсутні. Це створює атмосферу безвідповідальності та знижує мотивацію сторін до серйозного ставлення до переговорного процесу.

Яскравий приклад такої проблеми демонструє постанова Касаційного цивільного суду Верховного Суду від 18 грудня 2024 року у справі № 634/793/23, де розглядався спір про незаконне звільнення директора комунального медичного підприємства. У цій справі між директором та засновником був укладений детальний контракт з чіткими обов'язками, включаючи "забезпечення проведення колективних переговорів, укладення колективного договору в порядку, визначеному Законом України "Про колективні договори і угоди", виконання його вимог" [44].

Однак на практиці виявилось, що незважаючи на формальне закріплення таких зобов'язань у контракті, реальний механізм контролю за їх виконанням був відсутній. Суд встановив, що "оскаржуване розпорядження про розірвання

контракту не містить вказівки на умови контракту, які порушила позивачка, та на підставу, передбачену контрактом, для його розірвання". Більше того, "Сахновщинською селищною радою не доведено фактів порушення директором своїх зобов'язань, які відповідно до пункту 24 контракту є підставою для його розірвання" [44].

Цей випадок ілюструє типову ситуацію: контракт містив детальні положення про соціальний діалог та колективні переговори, але механізми моніторингу їх виконання були формальними. Коли виникла необхідність обґрунтувати звільнення, засновник не зміг навести конкретних доказів порушення саме тих умов контракту, які стосувалися соціального діалогу, що свідчить про відсутність систематичного контролю за їх дотриманням.

Також варто зазначити, що особливо показовою є ситуація з галузевими угодами, які часто укладаються на декілька років, але містять лише загальні принципи без конкретних механізмів їх реалізації. Аналіз змісту таких документів показує, що вони рясніють декларативними положеннями на кшталт "сторони зобов'язуються сприяти покращенню умов праці", але не містять конкретних показників, термінів виконання чи відповідальності за недотримання.

Законодавче підґрунтя для проведення консультацій і переговорів закладено в Законі України «Про соціальний діалог в Україні» від 23 грудня 2010 року № 2862-VI. Статтею 8 цього закону визначено основні форми здійснення соціального діалогу, зокрема: обмін інформацією; консультації; узгоджувальні процедури; колективні переговори з укладення колективних договорів і угод [4].

Однак аналіз законодавчих норм показує, що вони містять суттєві прогалини щодо процедурних аспектів проведення консультацій. Зокрема, закон не встановлює чітких вимог до підготовки матеріалів для обговорення, не визначає мінімальні стандарти інформування сторін про порядок денний, не передбачає санкцій за формальне ставлення до процесу.

Відповідно до п. 1 ч. 3 ст. 8 цього Закону: "консультації проводяться з метою визначення та зближення позицій сторін при прийнятті ними рішень, що належать до їх компетенції". Проте на практиці ця норма часто тлумачиться занадто вузько - як простий обмін думками без зобов'язання врахувати висловлені позиції при прийнятті рішень.

Кодекс законів про працю України [6] у главі 2 також регулює питання колективних договорів та угод, але не містить дієвих механізмів забезпечення їх якісної підготовки та реалізації. У свою чергу, Закон України «Про колективні договори і угоди» [5] так само, неналежним чином врегульовує та конкретизує всі процесуальні питання. Відсутність конкретних процедурних норм створює простір для довільного тлумачення зобов'язань сторін та знижує ефективність переговорного процесу.

Особливо проблематичним є те, що чинне законодавство не передбачає обов'язкового залучення незалежних експертів або медіаторів у випадках, коли переговори заходять у глухий кут. Це призводить до того, що складні питання залишаються невирішеними, а компроміси не досягаються.

На відміну від України, у розвинених європейських країнах існують детально розроблені процедури проведення соціальних консультацій. Наприклад, у Німеччині Федеральний закон про виробничі ради (Works Constitution Act (Betriebsverfassungsgesetz – BetrVG)) встановлює не лише права працівників на участь у переговорах, але й конкретні процедури інформування, строки розгляду пропозицій, механізми медіації у спірних випадках [45].

У Швеції система "Гентських угод", а саме The Ghent Unemployment System передбачає багаторівневі консультації з обов'язковим залученням експертів з трудового права та економіки [46]. Це забезпечує високу якість підготовки переговорів та обґрунтованість прийнятих рішень.

Початок повномасштабного воєнного вторгнення у 2022 році додатково посилив формалізацію соціального діалогу в Україні. Запровадження воєнного стану призупинило дію багатьох норм трудового законодавства, що було виправдано екстраординарними обставинами. Однак це також створило

прецедент для звуження простору реального діалогу між соціальними партнерами.

На практиці багато консультацій стали проводитися в онлайн-форматі, що само по собі не є проблемою, але часто використовується як привід для скорочення часу обговорення та зменшення кола учасників. Крім того, посилення на воєнний стан іноді використовується для уникнення складних переговорів навіть з питань, які безпосередньо не пов'язані з обороною країни.

Варто зазначити, що сучасні цифрові технології створюють нові можливості для проведення ефективних консультацій. Технології дозволяють проводити консультації та переговори в онлайн режимі, що може підвищити доступність участі та розширити коло учасників. Проте ці можливості використовуються недостатньо активно.

Формальний характер консультацій і переговорів має далекосяжні негативні наслідки для всієї системи соціального діалогу. По-перше, він підриває довіру між соціальними партнерами, оскільки учасники втрачають віру в можливість досягнення реальних результатів через переговорний процес.

По-друге, формалізація призводить до зниження якості прийнятих рішень. Коли консультації проводяться "для галочки", важливі аспекти проблем залишаються неврахованими, що негативно впливає на ефективність соціальної політики в цілому.

По-третє, формальність переговорів сприяє зростанню соціальної напруженості, оскільки реальні проблеми працівників та роботодавців не отримують адекватного вирішення через офіційні канали. Це може призводити до стихійних протестів, неофіційних домовленостей або навіть до відмови від участі в соціальному діалозі.

На мою думку, особливо небезпечним є те, що формалізація створює ілюзію нормального функціонування системи соціального партнерства. Офіційна статистика може показувати регулярне проведення консультацій, підписання угод, участь представників різних сторін у переговорах. Проте за

цими показниками ховається відсутність реального впливу соціального діалогу на вирішення соціально-трудових проблем.

Вирішення проблеми формального характеру консультацій і переговорів потребує комплексного підходу. По-перше, необхідно вдосконалити законодавче регулювання процедур соціального діалогу, встановивши конкретні вимоги до підготовки, проведення та моніторингу виконання результатів переговорів.

По-друге, важливо створити систему підготовки кваліфікованих учасників переговорів. Представники всіх сторін соціального діалогу повинні володіти необхідними знаннями у сфері трудового права, економіки, техніки ведення переговорів та конфліктології.

По-третє, необхідно запровадити дієві механізми контролю за виконанням досягнутих домовленостей. Це може включати створення спеціалізованих моніторингових комісій, регулярні звіти про стан виконання угод, публічне оприлюднення результатів оцінки ефективності соціального діалогу.

По-четверте, доцільно розширити використання сучасних інформаційних технологій для покращення якості консультацій. Онлайн-платформи можуть забезпечити більш широку участь зацікавлених сторін, покращити доступ до інформації, створити можливості для попереднього обговорення питань порядку денного.

Подолання формального характеру консультацій і переговорів є критично важливим для відновлення ефективності соціального діалогу в Україні. Лише через забезпечення реального, змістовного характеру переговорного процесу можна досягти справжнього узгодження інтересів соціальних партнерів та створити основу для стабільного соціально-економічного розвитку країни. Це завдання потребує не лише законодавчих змін, але й зміни культури ведення переговорів, підвищення відповідальності всіх учасників процесу та створення дієвих механізмів контролю за результатами соціального діалогу.

3.3. Виклики воєнного стану для соціального партнерства

Введення воєнного стану в Україні від 24 лютого 2022 року створило нові реалії для функціонування соціального партнерства. Система, яка покликана забезпечувати баланс інтересів держави, роботодавців і працівників, опинилася під тиском надзвичайних умов, що призвели до обмеження трудових прав, зміни інституційних механізмів та суттєвого звуження можливостей профспілок і організацій роботодавців у процесі соціального діалогу.

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» визначає воєнний стан як особливий правовий режим, що передбачає тимчасові обмеження прав і свобод громадян, зокрема трудових [47]. Низка положень цього закону безпосередньо впливають на соціальне партнерство: зупинення діяльності окремих організацій, обмеження свободи зібрань, можливість примусових трудових мобілізацій [47]. Ці заходи, будучи необхідними для захисту держави, об'єктивно ускладнюють механізми колективного представництва працівників.

Додатково, спеціальний Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 р. № 2136-IX встановив низку винятків із загальних правил трудового права [15]. Зокрема, передбачено можливість призупинення дії трудового договору, спрощені процедури звільнення, скасування гарантій щодо тривалості робочого часу та відпусток. Як зазначають науковці у навчальному посібнику «Соціальне партнерство», такі норми суттєво змінили баланс сил на користь роботодавця, послабивши позиції працівників та їхніх профспілкових представників [48, с. 115–117].

У науковій літературі наголошується, що соціальне партнерство ґрунтується на постійному діалозі сторін, однак в умовах війни цей діалог набув фрагментарного та здебільшого консультативного характеру [49]. Діяльність Національної тристоронньої соціально-економічної ради, а також територіальних рад істотно ускладнилася через безпекові фактори, міграцію населення та економічний спад. Водночас Національна служба посередництва і примирення продовжує виконувати роль у вирішенні колективних трудових спорів, хоча кількість таких спорів суттєво скоротилася у зв'язку з тим, що працівники побоюються застосовувати конфліктні методи впливу [49].

У навчальному посібнику «Соціальне партнерство» підкреслюється, що в умовах воєнного стану відбувається трансформація функцій профспілок: вони частково втрачають можливість виконувати класичну функцію захисту трудових прав, однак натомість беруть на себе гуманітарну та соціально-підтримуючу місію [48, с. 122]. Це зумовлює перехід від традиційного розуміння соціального партнерства до його кризового варіанту, де головним завданням стає не лише захист прав, а й збереження соціальної стабільності у суспільстві.

Колосок А. М. ще у 2009 році відзначав, що ефективність соціального партнерства безпосередньо залежить від інституційного забезпечення та рівня довіри до профспілок [49]. У воєнний час ці чинники зазнали суттєвих викликів: рівень довіри до профспілок знижується, а їхня здатність впливати на ухвалення державних рішень стає мінімальною.

Важливо підкреслити, що навіть в умовах війни держава повинна дотримуватися міжнародних стандартів. Європейський суд з прав людини у рішенні «DEMİR AND BAYKARA v. TURKEY» (2008) наголосив, що право на колективні переговори є однією з ключових складових свободи асоціацій, і навіть у кризових умовах держава повинна гарантувати його принаймні у базових формах [50]. Цей підхід має безпосереднє значення для України, адже обмеження трудових прав у воєнний час мають бути пропорційними, а соціальне партнерство – не зведене нанівець.

Таким чином, ключовим викликом для соціального партнерства у воєнних умовах є збереження його змістовності, а не лише формальної присутності. Зараз профспілки й організації роботодавців здебільшого виконують роль консультативних або допоміжних структур, тоді як їхня здатність реально впливати на формування політики у сфері праці суттєво знижена. З одного боку, це зумовлено об'єктивними факторами (загроза безпеці, економічна криза, пріоритет оборони). З іншого – відсутністю достатньої інституційної ваги у профспілок, що вже тривалий час страждають від розпорошеності та кризи довіри.

Тому, науково обґрунтованою є ідея про необхідність створення в Україні спеціальних кризових форматів соціального діалогу, які б дозволили сторонам не лише координувати соціально-трудові питання, але й брати участь у виробленні рішень з відновлення економіки та соціальної інфраструктури після війни. Такі механізми можуть базуватися на європейському досвіді – зокрема, антикризових соціальних пактах, що уклалися в Італії, Польщі та Португалії в період фінансових та політичних криз.

Отже, виклики воєнного стану для соціального партнерства в Україні полягають у звуженні інструментів колективного захисту працівників, обмеженні можливостей профспілок, формалізації діяльності тристоронніх рад. Водночас, навіть у цих умовах зберігається потенціал для розвитку нових форм соціального діалогу, орієнтованих на відновлення довіри та стабільності. Важливо, щоб Україна, навіть під час війни, не відходила від міжнародних стандартів, адже саме вони створюють основу для майбутньої інтеграції до європейського правового простору.

3.4. Низький рівень довіри між сторонами діалогу

Ще однією з ключових перешкод для ефективності соціального діалогу в Україні є низький рівень довіри між його сторонами – державою, роботодавцями та працівниками, інтереси яких переважно представляють профспілки. Недовіра проявляється у небажанні сторін сприймати один одного як рівноправних партнерів, у зловживаннях правовими інструментами, а також у конфліктах, що виходять за межі трудових спорів і набувають форми судових процесів.

Показовим прикладом такої ситуації є рішення Оболонського районного суду м. Києва від 27 листопада 2023 року у справі № 756/11055/21 [51]. Спів виник між завідувачкою філії комунального медичного підприємства та профспілковою організацією, яка направила до органів місцевої влади звернення з обвинуваченнями на адресу керівниці. Профспілка, вбачаючи у діях завідувачки дискримінацію членів профспілки та тиск на працівників, намагалася використати адміністративні інструменти впливу через офіційні

листи. Натомість позивачка оцінила ці дії як порушення її честі, гідності та ділової репутації [51].

Суд встановив, що частина інформації, поширеної профспілкою, містила фактичні твердження, які могли створити уявлення про вчинення позивачкою дисциплінарних проступків або кримінально караних діянь, однак відповідач не зміг довести їх достовірність. У цій частині суд визнав інформацію недостовірною, а також зобов'язав профспілку відшкодувати моральну шкоду у розмірі 4000 грн. Водночас інші висловлювання були розцінені як оціночні судження, які відповідно до закону не підлягають спростуванню. Таким чином, позов було задоволено частково [51].

Наукове осмислення цього рішення дозволяє зробити кілька висновків у контексті проблеми довіри між сторонами соціального діалогу.

По-перше, воно ілюструє дефіцит внутрішніх механізмів врегулювання конфліктів між працівниками та керівництвом: замість переговорів сторони вдалися до інструментів публічного тиску та судового розгляду.

По-друге, поведінка профспілки в цьому випадку свідчить про прагнення компенсувати власну інституційну слабкість використанням адміністративних каналів впливу, що, однак, лише загострює атмосферу недовіри.

По-третє, рішення суду демонструє необхідність більш чіткого відмежування фактів від оціночних суджень у діяльності профспілок, що могло б знизити рівень конфронтації.

З наукової точки зору, аналіз цього кейсу підтверджує тезу, що низький рівень довіри між сторонами соціального діалогу в Україні обумовлений не лише історичною слабкістю профспілкового руху, але й відсутністю усталеної практики партнерської взаємодії. У країнах ЄС аналогічні конфлікти, як правило, розв'язуються шляхом посередництва або в рамках колективних переговорів, без доведення спору до суду. Для України ж подібні кейси стають індикатором того, що система соціального партнерства потребує реформування: необхідно посилювати інституційні гарантії діяльності профспілок,

впроваджувати обов'язкові механізми досудового примирення та розвивати культуру взаємоповаги між сторонами.

Таким чином, брак довіри перетворює соціальний діалог на поле для конфліктів, що підриває його основну мету – гармонізацію інтересів і досягнення компромісу. Саме подолання цього виклику має стати одним із ключових завдань подальшого розвитку соціального партнерства в Україні.

РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ

4.1. Розвиток інституційної спроможності профспілок і організацій роботодавців

Ефективність соціального діалогу безпосередньо залежить від інституційної спроможності його основних суб'єктів — професійних спілок і організацій роботодавців. У правовій науці інституційну спроможність визначають як здатність інститутів виконувати покладені на них функції, впливати на процес прийняття рішень та забезпечувати реалізацію законних прав і інтересів тих груп, які вони представляють. У сфері соціально-трудових відносин це означає можливість профспілок та організацій роботодавців брати активну участь у формуванні трудової політики, відстоювати інтереси членів у колективних переговорах, забезпечувати дотримання трудових стандартів і сприяти збереженню соціальної стабільності.

Сучасний стан профспілкового руху в Україні характеризується фрагментацією, слабкою комунікацією з членами та недостатньою довірою з боку суспільства. Незважаючи на існування Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [7], профспілки часто не мають реальних

механізмів впливу на роботодавців, а в окремих випадках їхня діяльність зводиться до формального представництва. Подібна ситуація спостерігається і серед організацій роботодавців: вони нерідко виступають лише як лобістські структури, а не як інститути соціального партнерства. У результаті інституційна спроможність сторін виявляється обмеженою, що знижує ефективність колективних переговорів та підриває саму ідею соціального діалогу.

В умовах воєнного стану ці проблеми лише загострилися. Масове переміщення населення, зупинка підприємств, мобілізація значної частини працівників і переформатування ринку праці призвели до того, що традиційні механізми представництва інтересів працівників і роботодавців виявилися недостатньо дієвими. Сьогодні профспілки потребують модернізації, що має включати: цифровізацію комунікацій із членами, створення онлайн-платформ для фіксації трудових порушень, розвиток правових консультаційних служб, здатних працювати навіть у надзвичайних умовах. Для організацій роботодавців пріоритетним завданням стає формування стратегічних програм відновлення економіки, зокрема шляхом розроблення рекомендацій щодо стимулювання зайнятості, адаптації бізнесу до нових умов і підтримки підприємців, які зазнали руйнувань унаслідок бойових дій.

Важливою складовою інституційної спроможності є кадровий потенціал соціальних партнерів. Без кваліфікованих фахівців у сфері трудового права, економіки та переговорних процедур профспілки та організації роботодавців не здатні ефективно відстоювати інтереси своїх членів. У цьому контексті доцільним є створення національних і регіональних програм підготовки та підвищення кваліфікації соціальних партнерів, зокрема за участю міжнародних експертів і шляхом інтеграції досвіду країн Європейського Союзу.

Міжнародна практика підтверджує важливість інституційної спроможності як фундаменту ефективного соціального діалогу. У Польщі, вже згадана Рада соціального діалогу має законодавчо визначений статус і впливає на ухвалення ключових рішень у сфері соціально-трудова відносин, а профспілки активно залучаються до вироблення державної політики.

У Німеччині діє унікальна модель співуправління, коли представники працівників входять до наглядових рад підприємств, що забезпечує баланс між інтересами бізнесу та трудових колективів.

Для України використання такого досвіду могло б означати перехід від формального діалогу до реального партнерства, заснованого на взаємній відповідальності та рівноправності.

Не менш актуальним є питання фінансової стійкості соціальних партнерів. Сучасні українські профспілки часто залежать від членських внесків, розмір яких є мізерним порівняно з витратами на захист інтересів працівників у судах, організацію страйків чи інформаційні кампанії.

Організації роботодавців у свою чергу не завжди мають достатні ресурси для системної аналітичної роботи та професійного лобіювання економічних реформ. Тому необхідно розробити державні програми підтримки інституційної спроможності соціальних партнерів, які б ґрунтувалися на прозорих механізмах фінансування й контролю. Такі програми можуть бути тимчасовим заходом у період воєнного стану, однак їхня реалізація забезпечить створення підґрунтя для сталого розвитку соціального діалогу в майбутньому.

Науковий аналіз дозволяє зробити висновок, що розвиток інституційної спроможності профспілок і організацій роботодавців повинен розглядатися як стратегічне завдання державної політики. Він має включати:

- модернізацію організаційних структур та цифровізацію їхньої діяльності;
- підготовку та професіоналізацію кадрів;
- запозичення та адаптацію кращих європейських практик;
- створення умов для фінансової незалежності;
- забезпечення реальної участі у формуванні державної політики у сфері праці та соціального забезпечення.

Таким чином, лише за умови системного посилення інституційної спроможності соціальних партнерів можна очікувати реальної дієвості соціального діалогу в Україні, особливо в умовах воєнного стану та

післявоєнної відбудови. Це, своєю чергою, сприятиме не тільки гармонізації інтересів працівників, роботодавців і держави, але й утвердженню України як демократичної та соціально орієнтованої правової держави.

4.2. Гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами

Одним із викликів для підвищення ефективності соціального діалогу в Україні є забезпечення гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами. В умовах інтеграції до Європейського Союзу цей процес набуває не лише політико-правового, а й стратегічного значення, адже саме правові рамки визначають реальну спроможність профспілок, організацій роботодавців і держави забезпечувати дієве партнерство.

Європейські стандарти соціального діалогу базуються насамперед на конвенціях і рекомендаціях Міжнародної організації праці (зокрема на згаданих раніше № 87 і № 98), Європейській соціальній хартії (переглянутій), Хартії основних прав ЄС [52] та практиці Європейського суду з прав людини. У цих документах та кейсах наголошується на гарантіях свободи об'єднання, рівноправності сторін діалогу, обов'язковості колективних переговорів і ефективних механізмах вирішення трудових конфліктів. Водночас українське законодавство — навіть з урахуванням останніх змін у сфері трудових відносин під час воєнного стану — залишається фрагментарним і не завжди відповідає цим стандартам.

Так, Закон України «Про соціальний діалог в Україні» [4] формально закріплює тристоронню модель взаємодії, проте на практиці вона має декларативний характер через обмежену репрезентативність сторін і низький рівень виконання рішень Національної тристоронньої соціально-економічної ради. У ЄС такі органи не лише мають дорадчий статус, а й активно впливають на формування політики — наприклад, Європейський соціально-економічний комітет у Брюсселі або Соціально-економічні ради в державах-членах [53]. Порівняння цих моделей свідчить: в Україні необхідне законодавче посилення

обов'язковості врахування рекомендацій органів соціального діалогу в процесі прийняття урядових рішень.

Особливої уваги потребує питання колективних договорів і угод. У країнах ЄС колективно-договірне регулювання охоплює понад 70 % найманих працівників, тоді як в Україні — менше 20 %. Це свідчить про істотний розрив у гарантіях працівників та ефективності захисту їхніх прав. Законодавство України має передбачити стимули для укладання колективних угод, зокрема шляхом надання сторонам додаткових податкових чи організаційних переваг у разі досягнення таких домовленостей.

Важливим кроком гармонізації є імплементація Директив ЄС, зокрема 2002/14/ЄС про інформування і консультування працівників [54], 2009/38/ЄС про створення європейських робітничих рад [55] та 2019/1152/ЄС про прозорі та передбачувані умови праці [56]. У національне законодавство необхідно внести норми, які б гарантували обов'язкове інформування та консультування працівників перед ухваленням рішень, що стосуються їхніх умов праці чи зайнятості. Це дозволить мінімізувати соціальні конфлікти й підвищити довіру між сторонами.

Наукова новизна даного шляху полягає в тому, що гармонізація пропонується не як механічне запозичення норм ЄС, а як адаптація європейських принципів до українських реалій воєнного часу та післявоєнної відбудови. Зокрема, можна запропонувати модель «поступової імплементації», коли першочергово впроваджуються норми, спрямовані на забезпечення базових гарантій (право на безпечні умови праці, колективні переговори, мінімальні стандарти зайнятості), тоді як більш комплексні механізми (наприклад, робітничі ради за європейським зразком) запроваджуються на етапі відновлення економіки.

Ще одним напрямом гармонізації є підвищення ролі судової практики. ЄСПЛ у своїх рішеннях неодноразово наголошував на необхідності дотримання державами принципу пропорційності між свободою об'єднання та інтересами публічного порядку. Впровадження такого підходу в українській юриспруденції

дозволить уникати зловживань із боку як профспілок, так і роботодавців та сприятиме розвитку зрілої культури соціального партнерства.

Таким чином, гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами має стати не лише елементом виконання міжнародних зобов'язань України, але й інструментом внутрішньої модернізації трудового права. Її реалізація повинна спиратися на:

- обов'язковість врахування рішень тристоронніх органів у державній політиці;
- розширення сфери дії колективних договорів;
- імплементацію ключових директив ЄС;
- створення гнучких механізмів адаптації норм до умов воєнного стану та післявоєнної відбудови;
- інтеграцію (обов'язкового характеру) практики ЄСПЛ у національне правозастосування.

У результаті Україна отримає більш стійку й ефективну систему соціального діалогу, яка відповідатиме європейським цінностям і сприятиме прискоренню євроінтеграційних процесів.

4.3. Використання міжнародного досвіду країн ЄС та рекомендацій МОП

В умовах воєнного стану та євроінтеграційних прагнень Україна потребує не лише адаптації законодавства до європейських стандартів, але й імплементації кращих практик соціального діалогу, розроблених країнами ЄС та уніфікованих рекомендаціями Міжнародної організації праці. Це зумовлено тим, що сучасний соціальний діалог виходить за рамки суто трудових відносин, стаючи фундаментом демократичного врядування, засобом забезпечення соціальної стабільності та інструментом формування довгострокових економічних стратегій.

У країнах Європейського Союзу функціонування соціального діалогу базується на кількох ключових елементах. По-перше, це сильні репрезентативні профспілки та організації роботодавців, які володіють високою довірою суспільства та реальною здатністю впливати на політичні процеси. Наприклад,

у Німеччині, згадана раніше система «співучасті працівників» (co-determination), передбачає обов'язкову участь представників трудових колективів у наглядових радах підприємств, що забезпечує баланс інтересів бізнесу і працівників. По-друге, це усталені інституційні механізми соціального партнерства, як-от Європейський соціально-економічний комітет, що виступає постійною платформою для консультацій між владою, бізнесом та трудящими.

МОП у своїх базових конвенціях № 87 та № 98, а також у Декларації основних принципів та прав у світі праці від 18 червня 1998 р., визначає свободу асоціації та право на колективні переговори як наріжні камені ефективного соціального діалогу [57]. Ключовою рекомендацією МОП для України є посилення інституційної незалежності профспілок і роботодавців, а також забезпечення дієвих гарантій їхньої участі у формуванні державної політики.

На цьому тлі постає завдання вироблення інноваційних механізмів гармонізації інтересів у національній системі. Україна може використати такі вирішення актуальних завдань:

1. запровадження моделі обов'язкових консультацій (за прикладом Франції та Бельгії), яка передбачає, що будь-які законопроєкти, що стосуються сфери праці та соціальної політики, не можуть бути ухвалені без попереднього погодження з Національною тристоронньою радою. Це дозволить мінімізувати конфліктність та підвищити легітимність державних рішень;

2. розвиток корпоративного співуправління (за німецькою моделлю co-determination), коли представники профспілок отримують квоту в органах управління великих державних і стратегічних підприємств. Така практика не лише гарантуватиме прозорість рішень, а й сприятиме зростанню відповідальності роботодавців перед трудовими колективами;

3. інституціоналізація територіального соціального діалогу (приклад Польщі) шляхом створення регіональних рад розвитку, де представники влади, профспілок і бізнесу узгоджуватимуть політику зайнятості, відновлення

інфраструктури та відбудови економіки на місцях. В умовах воєнного стану та відбудови України це може стати запорукою комплексного розвитку територій;

4. цифровізація соціального діалогу – створення інтерактивних електронних платформ для ведення переговорів, колективних консультацій і моніторингу виконання угод. Це відповідає європейським трендам «e-social dialogue» та дозволить зробити процес прозорим, швидким і доступним для широкого кола учасників;

5. запровадження механізмів попереджувального соціального партнерства: за прикладом скандинавських країн, соціальні партнери могли б спільно розробляти пакети антикризових заходів у випадку економічних чи соціальних потрясінь. Це дозволить уникати масових страйків і соціальних вибухів, забезпечуючи швидке досягнення компромісів.

Таким чином, імплементація досвіду ЄС та рекомендацій МОП у вітчизняну практику має базуватися не лише на механічному запозиченні інституційних моделей, а й на їх творчій адаптації до українських реалій. Це потребує підвищення репрезентативності профспілок і організацій роботодавців, розбудови інституційної інфраструктури соціального діалогу, зміцнення довіри між сторонами, а також інтеграції цифрових технологій у процеси соціального партнерства.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає у поєднанні класичних європейських механізмів (корпоративне співуправління, обов'язкові консультації, регіональні ради розвитку) з інноваційними інструментами (цифровізація діалогу, попереджувальне партнерство), що в сукупності може стати основою для формування нової моделі соціального діалогу в Україні, здатної забезпечити стійкість держави, соціальну єдність та економічне зростання в умовах воєнного стану і післявоєнного відродження.

4.4. Цифровізація процесу переговорів і залучення громадськості

Сучасні виклики воєнного стану та євроінтеграційні процеси актуалізують необхідність модернізації традиційних форм соціального діалогу через впровадження цифрових технологій та інноваційних механізмів залучення

громадськості. Цифровізація соціального діалогу є не лише технологічною інновацією, але й стратегічним інструментом демократизації управлінських процесів, підвищення прозорості переговорів та забезпечення широкої участі суспільства у формуванні соціально-трудової політики держави.

Цифровізація соціального діалогу в сучасному розумінні передбачає створення інтегрованої екосистеми електронних платформ, що забезпечують безперервну взаємодію між державою, роботодавцями, профспілками та громадянським суспільством. На відміну від традиційних форм переговорів, цифрові механізми дозволяють долати просторові та часові обмеження, забезпечувати документування всіх етапів переговорного процесу та створювати можливості для участі широкого кола зацікавлених сторін.

Теоретичною основою цифровізації соціального діалогу виступає концепція "е-демократії", розроблена провідними фахівцями у сфері державного управління. За визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), е-демократія є використанням інформаційних та комунікаційних технологій для підтримки та зміцнення демократичних процесів, включаючи участь громадян у прийнятті політичних рішень [58].

У контексті соціального діалогу це означає трансформацію від епізодичних консультацій до постійного інтерактивного процесу, де всі учасники мають рівний доступ до інформації, можуть висловлювати свої позиції в режимі реального часу та отримувати зворотний зв'язок від інших сторін діалогу.

Для ефективної реалізації цифровізації соціального діалогу в Україні необхідно створити національну інтегровану платформу, яка поєднуватиме кілька функціональних модулів:

1) *модуль електронних консультацій* має забезпечувати проведення структурованих обговорень законопроектів та політичних ініціатив у сфері праці та соціального захисту. На відміну від існуючих механізмів громадських консультацій, цей модуль передбачатиме обов'язкову участь представників усіх

сторін соціального діалогу та можливість подання альтернативних пропозицій з автоматизованим аналізом їх впливу на різні категорії працівників;

2) *модуль моніторингу трудових відносин* створюватиме можливості для оперативного відстеження порушень трудового законодавства, фіксації скарг працівників та координації дій профспілок і контролюючих органів. Особливо важливим цей модуль є в умовах воєнного стану, коли традиційні механізми контролю за дотриманням трудових прав є обмеженими;

3) *модуль колективних переговорів* забезпечуватиме проведення переговорів між соціальними партнерами в електронному форматі з використанням технологій блокчейн (децентралізований розподілений цифровий реєстр, де інформація зберігається у вигляді послідовних блоків даних, що зв'язані криптографічно. Дані в блокчейні незмінні (після запису), прозорі та захищені, оскільки копії реєстру зберігаються на багатьох комп'ютерах у мережі, а не в одному центральному місці) для гарантування незмінності досягнутих домовленостей та створення прозорої системи моніторингу їх виконання;

4) *модуль громадської участі* дозволить залучати до процесу соціального діалогу не лише традиційних соціальних партнерів, але й громадські організації, експертні спільноти, академічні інституції та окремих громадян, які мають досвід або зацікавленість у вирішенні конкретних соціально-трудова проблем.

Цифровізація соціального діалогу створює передумови для впровадження принципово нових форм громадської участі, що виходять за рамки традиційних консультацій та громадських слухань.

Механізм краудсорсингу рішень передбачає відкриті конкурси ідей для вирішення конкретних проблем у сфері соціально-трудова відносин. Громадяни, експерти та організації можуть подавати свої пропозиції через спеціальну платформу, де ці ідеї проходять публічне обговорення, експертну оцінку та голосування. Найкращі рішення включатимуться до програм діяльності органів соціального діалогу.

Система електронного моніторингу дозволить створити мережу громадських спостерігачів за станом трудових відносин. Користувачі зможуть повідомляти про порушення трудових прав, неефективність роботи профспілок або недобросовісність роботодавців через мобільні додатки з геолокацією та фотофіксацією. Ця інформація автоматично передаватиметься відповідним органам та соціальним партнерам для реагування.

Віртуальні фокус-групи створюватимуться для глибокого аналізу конкретних проблем з участю представників різних професій, регіонів та вікових груп. На відміну від традиційних фокус-груп, віртуальні сесії можуть тривати тижнями, дозволяючи учасникам ретельно обмірковувати свої позиції та досягати більш виважених висновків.

Реалізація цифровізації соціального діалогу потребує використання найсучасніших технологічних рішень, адаптованих до специфіки українського правового середовища та безпекових викликів воєнного часу.

Основою платформи має стати хмарна інфраструктура з розподіленими серверами, що забезпечить стабільну роботу навіть у випадку кібератак або технічних збоїв. Використання технологій штучного інтелекту дозволить автоматизувати аналіз великих обсягів текстової інформації, виявляти основні тренди в громадській думці та надавати рекомендації щодо пріоритетних напрямів соціального діалогу.

Особливої уваги потребує забезпечення кібербезпеки платформи. В умовах гібридної війни цифрова інфраструктура соціального діалогу може стати об'єктом кібератак, спрямованих на дискредитацію демократичних процесів або маніпулювання громадською думкою. Тому необхідно впровадити багаторівневу систему захисту, що включатиме біометричну ідентифікацію користувачів, шифрування даних, системи виявлення аномалій та резервне копіювання на захищених серверах.

Важливо зазначити, що впровадження цифрових технологій у соціальний діалог потребує відповідного правового забезпечення. Необхідно

внести зміни, насамперед, до Закону України "Про соціальний діалог в Україні", передбачивши:

- визнання електронного документообігу як повноцінної форми ведення переговорів між соціальними партнерами;
- встановлення вимог до цифрової ідентифікації учасників діалогу та електронного підпису документів;
- регламентацію процедур онлайн-консультацій з обов'язковим дотриманням принципів рівності, відкритості та прозорості;
- створення механізмів захисту персональних даних учасників та конфіденційності окремих етапів переговорного процесу.

Окремого правового врегулювання потребує статус рішень, прийнятих за результатами цифрових консультацій. Доцільно встановити, що результати громадських обговорень через електронні платформи мають таку ж юридичну силу, як і традиційні форми громадської участі, за умови дотримання встановлених процедур та досягнення необхідного кворуму учасників.

Аналіз міжнародної практики свідчить про високу ефективність цифрових механізмів соціального діалогу за умови їх комплексного впровадження та належного правового забезпечення.

У Естонії створена платформа "Rahvakogu" (Народні збори), що дозволяє громадянам безпосередньо брати участь у законотворчому процесі. Платформа забезпечує можливість подання громадських ініціатив, їх публічного обговорення та прямого голосування. За п'ять років роботи через цю систему було розглянуто понад 15 тисяч пропозицій, з яких близько 2 тисяч були втілені у життя [59].

Фінляндія розробила національну платформу "Otakantaa.fi" для громадських консультацій з усіх питань державної політики. Особливістю цієї системи є інтеграція з офіційними процедурами прийняття рішень - результати онлайн-консультацій автоматично включаються до пояснювальних записок до законопроектів та враховуються при голосуванні в парламенті [60].

У Данії функціонує система "Borger.dk", що поєднує електронні послуги для громадян з можливостями участі у соціальному діалозі. Користувачі можуть не лише отримувати державні послуги, але й брати участь в обговоренні питань трудових відносин, соціального захисту та регіонального розвитку [61].

В умовах воєнного стану цифровізація соціального діалогу набуває додаткового стратегічного значення, оскільки дозволяє підтримувати демократичні процеси навіть за умови фізичних обмежень та безпекових ризиків.

Особливої актуальності набуває розробка мобільних рішень, що дозволятимуть внутрішньо переміщеним особам та біженцям брати участь у соціальному діалозі незалежно від їх місцезнаходження. Це потребує створення спрощених процедур ідентифікації та можливості участі у консультаціях через популярні месенджери та соціальні мережі.

Водночас необхідно передбачити механізми роботи платформи в умовах обмеженого доступу до інтернету або часткового пошкодження телекомунікаційної інфраструктури. Це може включати розробку офлайн-режимів роботи, синхронізацію даних при відновленні зв'язку та створення резервних каналів зв'язку через супутникові системи.

Впровадження цифровізації соціального діалогу матиме значні позитивні економічні та соціальні ефекти. З економічної точки зору, автоматизація процесів переговорів та консультацій дозволить скоротити витрати на організацію зустрічей, поїздки учасників та документообіг. За оцінками експертів, цифровізація може знизити витрати на функціонування органів соціального діалогу на 40-50% при одночасному підвищенні їх ефективності [62].

Соціальні ефекти включають підвищення рівня довіри до органів влади через забезпечення прозорості процесів прийняття рішень, розширення можливостей громадської участі та створення нових форм громадянської активності. Особливо важливим є залучення молоді, яка традиційно менш

активно бере участь у формальних структурах соціального діалогу, але активно користується цифровими технологіями.

Реалізація цифровізації соціального діалогу має відбуватися поетапно з урахуванням наявних ресурсів та пріоритетів воєнного часу.

Перший етап (2025-2026 роки) - створення базової IT-інфраструктури та нормативно-правової бази. На цьому етапі необхідно розробити технічні вимоги до платформи, провести тендерні процедури для вибору виконавця, внести зміни до законодавства та розпочати пілотне тестування окремих модулів.

Другий етап (2026-2027 роки) - повномасштабний запуск платформи та навчання користувачів. Цей етап включатиме інтеграцію всіх модулів платформи, проведення масштабних тренінгів для представників соціальних партнерів та громадськості, а також запуск перших цифрових консультацій з актуальних питань трудових відносин.

Третій етап (2027-2028 роки) - оптимізація роботи та розширення функціоналу. На завершальному етапі планується інтеграція платформи з іншими електронними системами державного управління, впровадження технологій штучного інтелекту для аналітики та прогнозування, а також міжнародна сертифікація системи відповідно до європейських стандартів.

Таким чином, цифровізація соціального діалогу є не просто технологічною модернізацією, а фундаментальною трансформацією принципів взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством. В умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів ця трансформація набуває стратегічного значення для забезпечення демократичного розвитку України.

Ключовими перевагами цифровізації є:

- розширення можливостей участі громадян у соціальному діалозі;
- підвищення прозорості та підзвітності процесів прийняття рішень;
- скорочення витрат на організацію переговорів та консультацій;
- створення можливостей для оперативного реагування на соціальні проблеми;

- забезпечення безперервності соціального діалогу навіть в екстремальних умовах.

Для успішної реалізації цифровізації необхідно:

1. прийняти національну стратегію цифровізації соціального діалогу з чіткими термінами та показниками ефективності;
2. внести відповідні зміни до законодавства про соціальний діалог, колективні договори та угоди;
3. забезпечити фінансування проєкту за рахунок державного бюджету та міжнародних грантів;
4. створити міжвідомчу робочу групу для координації впровадження з участю представників усіх сторін соціального діалогу;
5. розробити програми підготовки користувачів та популяризації цифрових інструментів соціального діалогу;
6. забезпечити відповідність системи міжнародним стандартам кібербезпеки та захисту персональних даних.

Цифровізація соціального діалогу стане важливим кроком на шляху побудови сучасної демократичної держави, здатної ефективно реагувати на виклики сьогодення та забезпечувати сталий розвиток у майбутньому. Її реалізація потребує політичної волі, технологічних рішень та активної участі всіх заінтересованих сторін, але результатом стане якісно новий рівень взаємодії влади і суспільства, що відповідатиме найкращим європейським стандартам демократичного врядування.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження ефективності сучасного рівня соціального діалогу в Україні дозволяє зробити ряд важливих висновків щодо стану, проблем та перспектив розвитку цього ключового інституту демократичного врядування в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів.

Аналіз теоретико-правових засад, практики функціонування та судової практики свідчить про суперечливий характер розвитку соціального діалогу в Україні. З одного боку, створена досить розгалужена нормативно-правова база, що в цілому відповідає міжнародним стандартам МОП та європейським підходам до соціального партнерства. Закони України "Про соціальний діалог в Україні", "Про колективні договори і угоди", "Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності" закладають правові основи для ефективної взаємодії держави, роботодавців і працівників.

Позитивними аспектами є функціонування Національної тристоронньої соціально-економічної ради, системи територіальних та галузевих рад

соціального діалогу, а також наявність процедур колективних переговорів та укладення угод. Важливим досягненням є демократизація трудових відносин через розширення можливостей для колективного регулювання умов праці, що особливо проявляється на рівні великих державних підприємств та в окремих галузях економіки.

Водночас ефективність соціального діалогу залишається незадовільною. Проведеним дослідженням вдалось виявити значний розрив між формально-правовими можливостями та реальною практикою соціального партнерства. Лише близько 40% підприємств мають чинні колективні договори, що свідчить про обмежене поширення механізмів соціального діалогу в приватному секторі. Рішення органів соціального діалогу мають переважно рекомендаційний характер і часто не враховуються органами влади при прийнятті стратегічних рішень.

Судова практика підтверджує формальний характер багатьох процедур соціального діалогу. Суди неодноразово констатували порушення процедур консультацій, недотримання вимог щодо інформування сторін, відсутність реального врахування позицій соціальних партнерів. Це свідчить про те, що соціальний діалог часто перетворюється на імітацію демократичних процедур без досягнення їх справжньої мети - гармонізації інтересів.

Дослідження дозволило виявити системні проблеми, що перешкоджають ефективному функціонуванню соціального діалогу в Україні.

1. Структурні проблеми профспілкового руху. Українські профспілки характеризуються надмірною фрагментацією, слабкою інституційною спроможністю та низьким рівнем довіри з боку працівників. Понад 100 всеукраїнських галузевих профспілок не спроможні забезпечити єдине представництво інтересів працівників. Війна посилила цю проблему: членська база профспілок зменшилася з 17,6 мільйона у 2021 році до 12,5 мільйона у 2024 році. Профспілки часто залишаються пасивними навіть у судових справах, що стосуються захисту трудових прав їхніх членів.

2. Формалізація процесів соціального діалогу. Консультації та переговори між соціальними партнерами часто мають ритуальний характер, проводячись для дотримання законодавчих вимог без реального намагання досягти компромісу. Аналіз судової практики показує, що сторони часто не мають достатніх повноважень для прийняття рішень або не володіють необхідною інформацією для проведення змістовного діалогу. Відсутні ефективні механізми моніторингу виконання досягнутих домовленостей.

3. Обмежувальний вплив воєнного стану. Введення воєнного стану призвело до призупинення дії ряду норм трудового законодавства, зокрема щодо фінансування профспілкової діяльності та участі профспілок у вирішенні трудових питань. Закон "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" створив дисбаланс сил на користь роботодавців, обмеживши можливості працівників для колективного захисту своїх прав.

4. Кризу довіри між соціальними партнерами. Низький рівень довіри проявляється у небажанні сторін сприймати один одного як рівноправних партнерів, частих зверненнях до судів замість пошуку компромісних рішень, взаємних обвинуваченнях та конфронтаційній поведінці.

5. Недосконалість правового регулювання. Чинне законодавство містить прогалини щодо процедурних аспектів проведення консультацій, не встановлює чітких санкцій за формальне ставлення до процесу, не передбачає обов'язкового залучення незалежних експертів у спірних випадках.

Ці проблеми створюють значні ризики для майбутнього розвитку соціального діалогу. Основним ризиком є подальша маргіналізація інститутів соціального партнерства, що може призвести до зростання соціальної напруженості, зниження легітимності державних рішень у соціально-трудої сфері та гальмування євроінтеграційних процесів, оскільки ефективний соціальний діалог є однією з умов успішної інтеграції до європейського простору.

На основі проведеного дослідження сформульовано комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення ефективності соціального діалогу в Україні:

1. Інституційна модернізація соціальних партнерів.

Необхідно законодавчо стимулювати консолідацію профспілкового руху через створення єдиних галузевих профспілок та регіональних об'єднань. Доцільно встановити мінімальні вимоги до репрезентативності профспілок для участі в органах соціального діалогу, що сприятиме природному процесу об'єднання малих профспілкових організацій.

Для організацій роботодавців необхідно розширити їхні повноваження у сфері формування державної економічної політики, зокрема через обов'язкове залучення до розроблення програм економічного відновлення та стратегій розвитку окремих галузей.

Критично важливим є створення національних програм підвищення кваліфікації представників соціальних партнерів у сферах трудового права, економіки, переговорних технологій та конфліктології. Такі програми мають реалізовуватися за участі міжнародних експертів та за фінансової підтримки європейських фондів.

2. Правове забезпечення ефективного діалогу.

Потребує внесення змін до Закону "Про соціальний діалог в Україні" з метою:

- встановлення обов'язковості врахування рекомендацій НТСЕР при прийнятті урядових рішень у соціально-трудої сфері;
- запровадження дієвих санкцій за ігнорування процедур консультацій;
- створення механізмів незалежної медіації у спірних випадках;
- регламентації цифрових форм ведення соціального діалогу.

Необхідно привести у відповідність із директивами ЄС норми щодо інформування та консультування працівників, участі представників трудових колективів в управлінні підприємствами, прозорості умов праці.

Особливої уваги потребує розроблення спеціального законодавства про соціальний діалог у період надзвичайних ситуацій, що дозволить зберігати демократичні процедури навіть в екстремальних умовах.

3. Цифрова трансформація соціального діалогу.

Рекомендується створення національної інтегрованої платформи соціального діалогу, що включатиме:

- модуль електронних консультацій з автоматизованим аналізом пропозицій;
- систему онлайн-моніторингу трудових відносин;
- цифрові інструменти колективних переговорів з використанням блокчейн-технологій;
- механізми краудсорсингу для залучення громадськості до вирішення соціально-трудова проблем.

Впровадження цифрових технологій дозволить розширити участь громадян у соціальному діалозі, підвищити прозорість процесів та забезпечити безперервність демократичних процедур навіть в умовах воєнного стану.

4. Інтеграція європейського досвіду.

Доцільно адаптувати до українських умов найкращі практики країн ЄС:

- німецьку модель співуправління з участю представників працівників у наглядових радах підприємств;
- французьку систему обов'язкових консультацій при прийнятті рішень у соціально-трудова сфері;
- польський досвід регіональних рад розвитку для координації політики зайнятості;
- естонські цифрові рішення для громадської участі в законотворчому процесі.

5. Фінансово-економічне забезпечення.

Необхідно розробити державні програми підтримки інституційної спроможності соціальних партнерів, що фінансуватимуться за рахунок державного бюджету та міжнародних грантів. Такі програми мають бути

тимчасовими та спрямованими на створення умов для самостійного функціонування інститутів соціального діалогу.

Доцільно запровадити податкові стимули для підприємств, що укладають колективні договори та активно залучають працівників до управління виробництвом.

6. Стратегія поетапного впровадження.

Реалізація запропонованих заходів має відбуватися поетапно:

1) **2025-2026 роки** - правова реформа, створення цифрової інфраструктури, початок програм підвищення кваліфікації соціальних партнерів;

2) **2026-2027 роки** - повномасштабний запуск цифрової платформи, консолідація профспілкового руху, імплементація європейських директив;

3) **2027-2028 роки** - інтеграція з європейськими системами соціального діалогу, оптимізація функціонування всіх механізмів, підготовка до післявоєнної відбудови.

Реалізація цих пропозицій дозволить створити в Україні ефективну систему соціального діалогу, здатну забезпечити гармонізацію інтересів працівників, роботодавців і держави в умовах демократичного розвитку та європейської інтеграції. Це сприятиме не лише покращенню соціально-трудових відносин, але й зміцненню демократичних інститутів, підвищенню легітимності державної влади та успішному завершенню процесу інтеграції України до Європейського Союзу.

Соціальний діалог має стати не просто механізмом врегулювання конфліктів, а стратегічним інструментом побудови справедливого суспільства, де інтереси всіх соціальних груп знаходять належне відображення в державній політиці. Успіх цієї трансформації залежатиме від політичної волі керівництва держави, активності громадянського суспільства та готовності всіх соціальних партнерів до конструктивної співпраці заради спільного майбутнього України як європейської демократичної держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конвенція про свободу асоціації та захист права на організацію № 87: Конвенція Міжнар. орг. пр. від 09.07.1948 № 87: станом на 4 лип. 1950 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_125#Text (дата звернення: 14.07.2025).

2. Конвенція про застосування принципів права на організацію і на ведення колективних переговорів № 98: Конвенція Міжнар. орг. пр. від 01.07.1949 № 98: станом на 14 верес. 1956 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_004#Text (дата звернення: 14.07.2025).

3. Європейська соціальна хартія (переглянута): Хартія Ради Європи від 03.05.1996: станом на 7 верес. 2016 р.

URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text (дата звернення: 14.07.2025).

4. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI: станом на 26 груд. 2024 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text> (дата звернення: 14.07.2025).

5. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII: станом на 11 груд. 2022 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 14.07.2025).

6. Кодекс законів про працю України: Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII: станом на 12 верес. 2025 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 14.07.2025).

7. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999 № 1045-XIV: станом на 24 груд. 2023 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text> (дата звернення: 14.07.2025).

8. Про Нацраду - Національна тристороння соціально-економічна рада. *Національна тристороння соціально-економічна рада.*

URL: <https://ntser.gov.ua/> (дата звернення: 16.07.2025).

9. Коленда Н. В. Соціальний діалог: сутність, оцінка дієвості та напрями активізації. *eVNUIR: Домівка.*

URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/16544/3/monogr_kolenda.pdf (дата звернення: 16.07.2025).

10. Чанишева Г. І. Соціальний діалог. *DSpace Repository: Репозитарій Національного університету «Одеська юридична академія»: Головна.*

URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f5b60df5-eeeb-466b-ae12-f950e2d009f0/content> (дата звернення: 16.07.2025).

11. Коваленко Р. І., Денисюк М. О. Правове регулювання соціального діалогу в Україні: сучасні виклики та перспективи вдосконалення. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/320626/311222> (дата звернення: 16.07.2025).

12. Новак І. Соціальний діалог у контексті повоєнної розбудови та європейської інтеграції України. *Novak, Iryna (2025). Sotsialnyi dialoh u konteksti povoiennoi rozbudovy ta yevropeiskoi intehr atsii Ukrainy [Social Dialogue in the Context of Post-War Development and European Integration of Ukraine]. Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and Social Economy, 1 (59), 73–93.* [https://doi.or.](https://doi.org.https://doi.org/file:///C:/Users/kater/Downloads/5.-novak-iryna.pdf) URL: <https://doi.org/file:///C:/Users/kater/Downloads/5.-novak-iryna.pdf> (дата звернення: 16.07.2025).

13. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності: Закон України від 22.06.2012 № 5026-VI: станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17#Text> (дата звернення: 16.07.2025).

14. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 № 137/98-ВР: станом на 13 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр#Text> (дата звернення: 16.07.2025).

15. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX: станом на 13 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 20.07.2025).

16. Рішення Тростянецького районного суду Сумської області від 03.04.2019 у справі № 588/866/16-ц. URL: <https://revestr.court.gov.ua/Review/81033735> (дата звернення: 20.07.2025).

17. Постанова Касаційного цивільного суду Верховного суду від 20.03.2024 у справі № 757/57382/20-ц. URL: <https://revestr.court.gov.ua/Review/118224984> (дата звернення: 20.07.2025).

18. Постанова Касаційного адміністративного суду Верховного суду від 12.02.2020 у справі № 813/2869/17.
URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/87526669> (дата звернення: 20.07.2025).

19. Державна служба статистики. *ukrstat.gov.ua*.
URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.07.2025).

20. Твердохліб О. С. Вплив громадських організацій на формування та реалізацію державної інформаційної політики. *Аспекти публічного управління*.
URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/118/118> (дата звернення: 22.07.2025).

21. Хмельников А. О. Соціальний діалог як чинник розвитку сучасного локального політичного менеджменту. *Головна. Науковий журнал «Політикус»*. Випуск 1, 2023. URL: http://politicus.od.ua/1_2023/8.pdf (дата звернення: 22.07.2025).

22. Головна - ЕАР. *EAP - EAP*. URL: <http://eap-csf.org.ua/> (дата звернення: 22.07.2025).

23. Рой В., Рєпін В. ВЛАДА ТА ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО: ВЗАЄМОДІЯ В РАМКАХ ГРОМАДСЬКОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ. *Головна - ЕАР*.
URL: http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/Presentation_Dialoge_WG5_2021.pdf (дата звернення: 22.07.2025).

24. Дослідження науковців Академії стало головною темою круглого столу «Соціальний діалог як інструмент повоєнної солідаризації та оновлення суспільного договору в Україні». *Головний портал Національної академії наук України*.
URL: <https://www.nas.gov.ua/news/naukovci-nan-ukrani-vzyali-uchast-u-kruglomu-stoli-socialniy-dialog-yak-instrument-povoyenno-solidarizaci-ta-onovlennya-suspilnog-o-dogovoru-v-ukrani> (дата звернення: 22.07.2025).

25. Семикіна М. В., Бєвз З. В. Гармонізація соціально-трудова відносин: методологія оцінки впливових чинників. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*,

2010, випуск 18, Ч.I.

URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/d94cb871-f244-48b7-9d8a-c6c50b8/content> (дата звернення: 28.07.2025).

26. Постанова Касаційного цивільного суду Верховного суду від 03.11.2021 у справі № 753/16938/19.

URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/100884944> (дата звернення: 28.07.2025).

27. Постанова Першого апеляційного адміністративного суду м. Дніпра від 28.08.2024 у справі № 360/484/23.

URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/121251934> (дата звернення: 28.07.2025).

28. Постанова Першого апеляційного адміністративного суду м. Дніпра від 17.01.2024 у справі № 200/2172/23.

URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/116363440> (дата звернення: 28.07.2025).

29. Сімутіна Я. Соціальний діалог як ключова умова сталого розвитку та євроінтеграції. *Аналітичний огляд.*

URL: <https://rm.coe.int/electronic-version-social-dialogue-as-a-key-condition-for-sustainable-/1680b492d1> (дата звернення: 30.07.2025).

30. ПРОТОКОЛ № 1 засідання Національної тристоронньої соціально-економічної ради. *Про Нацраду - Національна тристороння соціально-економічна рада.*

URL: <https://ntser.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/2021.12.23.-rishennya-nacziionalnoyi-rady.pdf> (дата звернення: 30.07.2025).

31. Територіальна угода між Кіровоградською обласною державною адміністрацією, Кіровоградським обласним об'єднанням організацій роботодавців та Федерацією профспілок Кіровоградської області на 2020-2022 роки. м. Кропивницький, 2020.

URL: <https://me.gov.ua/file/f691d8ee-bdef-4eb9-a001-486accfe49a2> (дата звернення: 30.07.2025).

32. Постанова Касаційного адміністративного суду Верховного суду від 03.11.2021 у справі № 640/5633/20.

URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/100823802> (дата звернення: 30.07.2025).

33. Постанова Східного апеляційного господарського суду м. Харкова від 19.07.2023 у справі № 922/1152/23.
URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/112367276> (дата звернення: 30.07.2025).

34. Корнієвський О. А. Щодо проблем реалізації профспілковим рухом України функції захисту прав найманих працівників. *Аналітична записка. Відділ розвитку політичної системи.*
URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2016-12/prava-13cd5.pdf> (дата звернення: 02.08.2025).

35. Всеукраїнські галузеві профспілки - Федерація професійних спілок України. *Головна - Федерація професійних спілок України.*
URL: <https://www.fpsu.org.ua/pro-fpu/chlenski-organizatsiji/vseukrajinski-galuzevi-profspilki.html> (дата звернення: 02.08.2025).

36. Профспілковий рух: проблеми і тенденції. *Профспілкові вісті.*
URL: http://www.psv.org.ua/arts/Do_VI_zizdu/view-223.html (дата звернення: 02.08.2025).

37. Про майбутнє профспілкового руху України - Сесія зі стратегічного планування ФПУ - Федерація професійних спілок України. *Головна - Федерація професійних спілок України.*
URL: <https://www.fpsu.org.ua/256-holovna-novyna/26818-mizhnarodna-solidarnist-pro-maibutnie-profspilkovoho-rukhu-ukrainy-ioho-perspektyvy-ta-shliakhy-zmitsnennia.html> (дата звернення: 02.08.2025).

38. ПРЕЗИДІЯ ФПУ. Профспілки ефективно вирішують проблеми спілчан в умовах війни - Федерація професійних спілок України. *Головна - Федерація професійних спілок України.*
URL: <https://www.fpsu.org.ua/256-holovna-novyna/23192-prezidiya-fpu-profspilki-efektivno-virishuyut-problemi-spilchan-v-umovakh-vijni.html> (дата звернення: 02.08.2025).

39. Постанова Миколаївського апеляційного суду від 09.03.2023 у справі № 22-ц/812/284/23. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/109458469> (дата звернення: 04.08.2025).

40. Постанова Дніпровського апеляційного суду від 22.04.2024 у справі № 204/11358/23. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/118513927> (дата звернення: 04.08.2025).

41. Німецька конфедерація профспілок - Skills Alliance для України – Партнерство заради розвитку навичок і відновлення. *Skills Alliance для України – Партнерство заради розвитку навичок і відновлення*. URL: <https://skills-alliance-for-ukraine.org/uk/members/deutscher-gewerkschaftsbund-dgb/> (дата звернення: 04.08.2025).

42. Гербеда С. В. ФОРМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ В УКРАЇНІ | С В Гербеда | Державне управління: удосконалення та розвиток № 6 2012. *Журнал Державне управління: удосконалення та розвиток - наукове фахове видання з питань державного управління*. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=434> (дата звернення: 07.08.2025).

43. Постанова Касаційного цивільного суду Верховного суду від 13.03.2024 у справі № 760/479/22. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/117823554> (дата звернення: 07.08.2025).

44. Постанова Касаційного цивільного суду Верховного суду від 18.12.2024 у справі № 634/793/23. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/123992056> (дата звернення: 07.08.2025).

45. Works Constitution Act (Betriebsverfassungsgesetz – BetrVG). *Gesetze im Internet*. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_betrvg/englisch_betrvg.html (дата звернення: 07.08.2025).

46. Is the Ghent Unemployment System a Good Idea?. *People's Policy Project*. URL: <https://www.peoplespolicyproject.org/2023/05/17/is-the-ghent-unemployment-system-a-good-idea/> (дата звернення: 07.08.2025).

47. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII: станом на 14 трав. 2025 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 21.08.2025).

48. Колосок А. М. Соціальне партнерство: навчальний посібник. Луцьк: ФОП Мажула Ю. М., 2025. 196 с. *Волинський національний університет імені Лесі Українки. eVNUIR: Домівка.*
URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/28086/1/soc_partn_2025.pdf (дата звернення: 21.08.2025).

49. Колосок А. М. Інституційне забезпечення соціального партнерства. *Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал / Національна академія управління. eVNUIR: Домівка.*
URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/1478/3/socpartn.pdf> (дата звернення: 21.08.2025).

50. Judgment of The European Court of Human Rights of 12.11.2008 in no. 34503/97. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/fre?i=001-89558> (дата звернення: 21.08.2025).

51. Рішення Оболонського районного суду м. Києва від 27.11.2023 у справі № 756/5798/21. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/116059782> (дата звернення: 24.08.2025).

52. Хартія основних прав Європейського Союзу. *Google Docs.*
URL: <https://drive.google.com/file/d/1MIVsH5iGEn0-gPbRp3MQKbRhEaJvrTdP/view> (дата звернення: 25.08.2025).

53. Учасники проектів Вікімедіа. Європейський соціально-економічний комітет — Вікіпедія. *Вікіпедія.*
URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Європейський_соціально-економічний_комітет (дата звернення: 26.08.2025).

54. Директива ЄС № 2002/14/ЄС. *Головна - Суспільство і довкілля.*
URL: <https://rac.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/racse-directive-2002-14-ec-ukr.pdf> (дата звернення: 28.08.2025).

55. Directive - 2009/38 - EN - Transnational Works Council Directive - EUR-Lex. *EUR-Lex – Access to European Union law – choose your language*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/38/oj/eng> (дата звернення: 28.08.2025).

56. Директива ЄС № 2019/1152/ЄС. *Юридична газета – онлайн версія*. URL: https://yur-gazeta.com/content/UserFiles/Docs_new/864302e77b2025d5bfb6508f2b1b942f.pdf (дата звернення: 28.08.2025).

57. Декларація МОП основних принципів та прав у світі праці: Декларація Міжнар. орг. пр. від 18.06.1998. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_260#Text (дата звернення: 30.08.2025).

58. Digital Government Review of Brazil. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-review-of-brazil_9789264307636-en.html (дата звернення: 30.08.2025).

59. What happens to a fully digitalised society during a pandemic lock-down? - e-Estonia. *e-Estonia*. URL: <https://e-estonia.com/digital-society-during-covid-19-lock-down/> (дата звернення: 04.09.2025).

60. Finnish Government. Digital participation platform Otakantaa. URL: <https://www.otakantaa.fi/fi/> (дата звернення: 04.09.2025).

61. Danish Government. Digital Solutions. *borger.dk - din indgang til det offentlige*. URL: <https://www.borger.dk/?cookiebanner=true> (дата звернення: 13.09.2025).

62. McKinsey & Company. *Digital transformation in government*. URL: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/transforming%20government%20through%20digitization/transforming-government-through-digitization.pdf> (дата звернення: 13.09.2025).

