

Ольга Федорівна Новікова,

д-р екон. наук, професор,

ORCID 0000-0002-8263-1054

e-mail: novikovaof9@gmail.com

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

Олена Олексіївна Хандій,

д-р екон. наук, професор,

ORCID 0000-0002-7926-9007

e-mail: alkhandiy@ukr.net

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ

ОЦІНКА КОЛЕКТИВНО-ДОГОВІРНИХ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ ТА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. В умовах структурних трансформацій економіки, цифровізації виробничих процесів та зростання ролі інновацій ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств стає розвиток робочої сили та людського капіталу. Сучасні підприємства дедалі більше залежать не лише від матеріальних ресурсів і технологій, а й від якості трудового потенціалу, рівня професійних компетенцій працівників, їх здатності до навчання, адаптації та участі в інноваційних процесах. У цьому контексті управління людськими ресурсами набуває стратегічного характеру та потребує інституційного забезпечення, здатного поєднати економічні інтереси підприємств із соціальними гарантіями працівників.

Важливу роль у формуванні умов розвитку робочої сили та людського капіталу відіграють колективно-договірні засади регулювання соціально-трудоких відносин. Колективні договори й угоди виступають інструментом узгодження інтересів сторін соціального діалогу, визначаючи параметри оплати праці, професійного навчання, умов зайнятості, соціального захисту та участі працівників у процесах організаційних і технологічних змін. За своєю економічною сутністю колективно-договірне регулювання створює нормативне підґрунтя для інвестування в людський капітал і підтримки інноваційного розвитку підприємств.

Водночас в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України ефективність колективно-договірних механізмів істотно знизилася. Законодавчі обмеження, запроваджені з метою забезпечення гнучкості господарської діяльності, скорочення обсягів виробництва, фінансові та кадрові втрати підприємств послабили практику соціального діалогу та призвели до звуження договірних гарантій для працівників. Це негативно позначається на відтворенні робочої сили, мотивації персоналу та можливостях підприємств реалізовувати інноваційні стратегії розвитку.

Особливої актуальності набуває проблема узгодження колективно-договірного регулювання з потребами інноваційного розвитку підприємств, що передбачає модернізацію систем професійного навчання, розвиток дуальної освіти, стимулювання підвищення кваліфікації та формування нових компетенцій працівників. За відсутності дієвих договірних інструментів підтримки людського капіталу інноваційні процеси на підприємствах набувають фрагмен-

тарного характеру, а економічний ефект від технологічних змін суттєво знижується.

У зв'язку з цим постає необхідність комплексної оцінки стану колективно-договірних засад розвитку робочої сили та людського капіталу з позицій їх відповідності сучасним викликам інноваційного розвитку підприємств. Такий підхід дозволяє не лише виявити обмеження чинної договірної системи, а й обґрунтувати напрями її трансформації як інституційної основи сталого економічного розвитку та відновлення промисловості України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз проблематики колективно-договірного регулювання, розвитку робочої сили та людського капіталу широко представлений у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, а також у документах міжнародних організацій. Фундаментальні засади соціального діалогу, колективно-договірного регулювання та їх ролі у стабілізації соціально-трудоких відносин висвітлені у працях Е. Лібанової, О. Грішнєвої, А. Колога, О. Герасименко, Я. Остафійчука, Л. Шаульської, М. Семикіної, Н. Азьмук та інших, які акцентують увагу на трансформації трудових інститутів під впливом структурних змін економіки та глобалізації ринку праці. Зокрема, А. Колот розглядає колективні договори як інструмент узгодження економічної ефективності та соціальної відповідальності бізнесу в умовах нестабільності економічного середовища [1-2]. Проблеми розвитку людського капіталу та його впливу на економічне зростання підприємств досліджуються у працях О. Грішнєвої, де підкреслюється роль інвестицій у освіту, професійне навчання та соціальні гарантії як передумови інноваційного розвитку економіки [3]. У міжнародному науковому дискурсі розвиток договірних механізмів соціального партнерства тісно пов'язується з інноваційними процесами та підвищенням продуктивності праці. Доповіді Міжнародної організації праці (ILO) наголошують, що ефективні системи колективних переговорів сприяють адаптації підприємств до технологічних змін, підтримці зайнятості та розвитку навичок працівників. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) розглядає розвиток людського капіталу як ключовий фактор інноваційного зростання та конкурентоспроможності підприємств, підкреслюючи необхідність інтеграції політики зайнятості, освіти й корпоративних стратегій розвитку персоналу.



Суттєвий внесок у дослідження інституційних аспектів колективно-договірного регулювання в Україні зроблено науковцями Інституту економіки промисловості НАН України. В їх роботах колективні договори аналізуються як інструмент забезпечення соціальної стабільності та відновлення промислових підприємств у кризових умовах [4-5].

Водночас аналіз наукових публікацій засвідчує недостатню увагу до поєднання колективно-договірних механізмів із завданнями інноваційного розвитку підприємств та відтворення людського капіталу в умовах воєнних і повоєнних трансформацій. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на оновлення договірних засад як інституційного ресурсу економічного розвитку та інноваційної модернізації підприємств.

Мета статті – здійснити комплексну оцінку стану колективно-договірних засад у системі управління розвитком робочої сили в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України, обґрунтувати їх роль у формуванні людського капіталу й забезпеченні інноваційного та економічного розвитку промислових підприємств, а також визначити напрями модернізації договірних механізмів соціального діалогу з урахуванням сучасних інституційних і ресурсних обмежень.

Результати дослідження. Договірні засади управління персоналом базуються на положеннях чинного трудового законодавства та системі колективно-договірного регулювання. Їхня сутність полягає у закріпленні на нормативному рівні узгоджених прав та обов'язків сторін соціально-трудова відносин. Центральним інструментом цього процесу виступає колективний договір підприємства, у якому визначаються умови оплати праці, порядок преміювання, режим праці та відпочинку, гарантії у сфері охорони праці, соціально-побутові пільги та механізми вирішення трудових спорів. Важливу роль відіграють також галузеві й територіальні угоди, положення яких поширюються на конкретні підприємства. Суттєвим елементом договірних засад є участь представницьких органів найманих працівників у колективних переговорах, консультаціях та примирних процедурах, що сприяє розширенню практики соціального діалогу.

Суб'єктами колективно-договірного регулювання виступають організації найманих працівників та роботодавців, а також органи державної влади, які забезпечують координацію і правове забезпечення цього процесу. Їхня взаємодія реалізується у межах соціального діалогу, що має на меті врегулювання трудових і соціально-економічних відносин на засадах партнерства та балансу інтересів сторін. Профспілки репрезентують інтереси працівників і здійснюють представництво на переговорах, тоді як роботодавці та їхні об'єднання відстоюють економічні та організаційні інтереси підприємств. Держава, у свою чергу, створює нормативно-правові умови для ведення переговорів, здійснює контроль за дотриманням зако-

нодавства і виконує посередницьку функцію у випадках виникнення спорів.

Механізми реалізації колективно-договірного регулювання охоплюють як правові, так і організаційні засоби впливу. До них належить інституційна система соціального діалогу на національному, галузевому та локальному рівнях, діяльність Національної служби посередництва і примирення (НСПП), а також практичне застосування процедур моніторингу й контролю за виконанням колективних договорів. Сукупність цих елементів забезпечує узгодженість інтересів сторін трудових відносин та створює підґрунтя для стабільності соціально-трудова сфери.

Від початку повномасштабної війни у законодавстві України з'явився механізм тимчасової зупинки дії окремих положень колективних договорів на період воєнного стану; це надало роботодавцям додаткову оперативну гнучкість, але створило юридичну невизначеність і джерело соціальної напруги. Закон "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" № 2136-IX (15.03.2022) обмежив трудові права (ввів переведення без згоди у межах підприємства, спрощення процедур звільнення та зміни істотних умов праці, можливість призупинення дії трудового договору тощо) та знизив трудові гарантії і соціальну захищеність працівників. Зміни в трудовому законодавстві безпосередньо вплинули на зміст і виконання колективних договорів у промисловості та появу і вирішення колективних трудових спорів і конфліктів. Згідно з даними ФПУ та НСПП на виробничому рівні виникає найбільша кількість колективних трудових спорів та конфліктів (КТС(К)) (табл. 1).

Таблиця 1. Рівні виникнення колективних трудових спорів і конфліктів

Рік	Кількість КТС(К), у вирішенні яких сприяла НСПП	Рівні (національні/галузеві/територіальні/виробничі)	Загальна кількість працівників, які брали участь	Кількість суб'єктів господарювання
2023	143 ¹	3 – на національному, 4 – галузевому, 3 – територіальному, 133 – виробничому.	~ 1,6 млн працівників	7 668 суб'єктів
2024	103 ²	3 – на національному, 4 – галузевому, 1 – територіальному, 95 – виробничому.	~1,7 млн працівників	7 589 суб'єктів
2025 (січень-липень)	70 ³	3 – на національному, 3 – галузевому, 64 – виробничому.	~1,2 млн працівників	6911 суб'єктів

¹ Інформація про стан соціально-трудова відносин, колективні трудові спори (конфлікти) в Україні у 2023 році. URL: <https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-dialog-ta-kolektivno-dogovirne-regulyuvannya/25838-informatsiia-pro-stan-sotsialno-trudovykh-vidnosyn-kolektivni-trudovi-spory-konflikty-v-ukraini-u-2023-rotsi.html>

² Інформація про стан соціально-трудова відносин, колективні трудові спори (конфлікти) в Україні у 2024 році. URL: <https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-dialog-ta-kolektivno-dogovirne-regulyuvannya/27116-informatsiia-pro-stan-sotsialno-trudovykh-vidnosyn-kolektivni-trudovi-spory-konflikty-v-ukraini-u-2024-rotsi.html>

³ Інформація про стан соціально-трудова відносин, колективні трудові спори (конфлікти) в Україні у січні-липні 2025 року. URL: <https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-dialog-ta-kolektivno-dogovirne-regulyuvannya/27966-informatsiia-pro-stan-sotsialno-trudovykh-vidnosyn-kolektivni-trudovi-spory-konflikty-v-ukraini-u-sichni-lypni-2025-roku.html>

У 2023 році у колективних трудових спорах найманими працівниками було висунуто 319 вимог, з яких: 145 (45%) - щодо невиконання вимог законодавства про працю; 101 (32%) - щодо невиконання колективного договору, угоди або окремих їх положень; 46 (14%) - щодо встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту; 27 (9%) - щодо укладення або зміни колективного договору, угоди.

З метою запобігання виникненню КТС(К) та стабілізації стану соціально-трудових відносин (СТВ) НСПП здійснювались заходи, спрямовані на врегулювання 469 конфліктних ситуацій (3 - на територіальному, 466 - на виробничому рівнях) на 474 підприємствах¹.

У 2024 році найманими працівниками було висунуто 264 вимоги, з яких: 105 (40%) - щодо невиконання вимог законодавства про працю; 98 (37%) - щодо невиконання колективного договору, угоди або окремих їх положень; 41 (15%) - щодо встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту; 20 (8%) - щодо укладення або зміни колективного договору, угоди. Завдяки сприянню НСПП, попереджено було виникнення КТС(К) на 426 підприємствах, що майже на 26% більше, ніж у 2023 році².

За період січень–липень 2025 НСПП сприяла вирішенню 70 колективних трудових спорів, під час яких було висунуто 180 вимог, з яких 38% - стосувалися виконання колективних договорів/угод, 31% - порушення трудового законодавства, 27% - зміни умов праці побуту, 4% - укладення/зміни колективних договорів³.

Аналіз звітів НСПП та ФПУ за 2023–2025 роки показує типову структуру вимог, висунутих сторонами (середні показники за 3 роки):

невиконання вимог законодавства про працю – 38,7 %;

питання виконання колективного договору/ угоди або окремих положень – 35,7%;

встановлення нових або зміна існуючих соціально-економічних умов праці / побуту – 18,7%;

укладення або зміна колективного договору – 7%.

Основними причинами виникнення КТС(К) є недотримання трудового законодавства роботодавцями та невиконання/тлумачення положень колективних договорів, які становлять більше 70 % всіх вимог працівників. Це характеризує, як проблеми застосування норм на місцях (оплата, відпустки, строкові договори тощо), так і демонструє потребу в оновленні/реалізації самих колективних договорів у період відновлення економічної діяльності. Частка вимог щодо зміни умов праці/побуту зростає у 2025 році (до 27%), що підтверджує актуалізацію цієї проблеми в умовах війни (енергетичні ризики, безпека, адаптація до нових режимів роботи). Проблеми укладення/зміни колективних договорів залишаються відносно невеликим блоком (близько 7%), але ця частка ще й зменшилась у 2025 р., адже підприємства в умовах нестабільності більше фокусуються на виконанні існуючих зобов'язань, ніж на укладанні нових.

Добувна промисловість і розроблення кар'єрів в 2024 році стала першою в рейтингу за кількістю КТС(К) за всіма видами економічної діяльності (34% всієї кількості КТС(К)). Металургійна, хімічна промисловість та машинобудування, харчова промисловість мають незначну кількість КТС(К) в межах 1-4 КТС(К) (рис. 1-2).



Рис. 1. Кількість КТС(К), вирішенню яких сприяла НСПП у 2023 році за видами економічної діяльності
Джерело: Щорічний звіт НСПП. 2023 рік. URL: <https://surli.cc/rqzier>



Рис. 2. Кількість КТС(К), вирішенню яких сприяла НСПП у 2024 році за видами економічної діяльності
Джерело: Щорічний звіт НСПП. 2024 рік. URL: <https://surli.cc/jnahjz>

Основною причиною напруженості в соціально-трудовах відносинах на промислових підприємствах впродовж тривалого періоду залишається заборгованість із заробітної плати (рис. 3). За 2024 рік на облік взято 230 (65%) підприємств із проблемами виплат. Це прямо впливає на виконання положень колективних договорів про оплату праці.

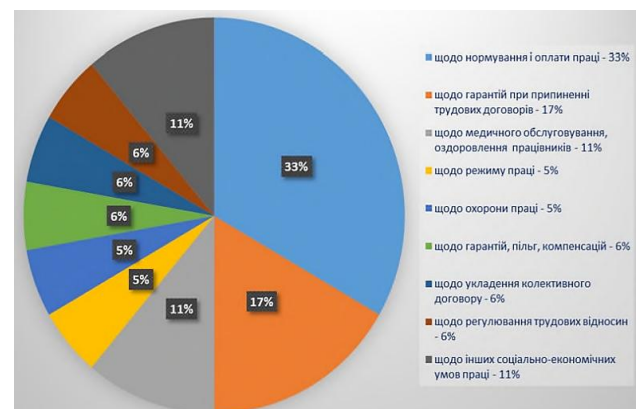


Рис. 3. Вимоги найманих працівників у КТС(К), зареєстрованих у 2024 році⁴

Джерело: Щорічний звіт НСПП. 2024 рік. URL: <https://surli.cc/jnahjz>

Кількість підприємств, взятих на облік НСПП у 2024 році у порівнянні з 2023 роком зросла в 2,4 рази – у добувній галузі, в 2,3 рази – на підприємствах з виробництва гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції, в 1,6 разів – на підприємствах металургійної галузі¹.

Отже, у 2023–2025 рр. спостерігається переважання виробничого рівня: близько 90% і більше КТС виникає/вирішується на підприємницькому (виробничому) рівні. Це означає, що проблеми, як правило, локального характеру (підприємство–працівники), а не системні галузевого чи національного рівня. Основний фактор виникнення КТС(К) – невиконання трудового законодавства. Вирішення цієї проблеми потребує як контролю за дотриманням законодавства, так і посилення просвітницької підтримки роботодавців у впровадженні норм (особливо в секторах з високою мобільністю кадрів). Одночасно необхідно пом'якшити або змінити законодавчі обмеження, які обумовлені воєнним станом.

Роль НСПП, як превентивного виконавця за останні роки зросла. Це свідчить про зсув в роботі НСПП у бік превенції та узгоджувальних заходів, а не лише формальної реєстрації спорів, що позитивно впливає на зниження ризиків ескалації. НСПП у 2024 році ініціювала проєкт Закону «Про колективні трудові спори» (№12034), який спрямований на зміну інституційних механізмів вирішення спорів. Закон №2937-IX «Про колективні угоди та договори» (23.02.2023) суттєво оновлює правила колективно-договірної регулювання (пріоритети, поширення дії угод, процедури переговорів, реєстрація / репрезентативність тощо), проте вступ закону у дію відкладено до припинення чи скасування воєнного стану, тож його норми на практиці почали впливати лише через відтермінування та підготовчі заходи, що додало перехідної невизначеності при практичному застосуванні колективних договорів. У 2024–2025 роках вносилися правки та проєктні ініціативи (зокрема проєкт щодо порядку зупинення дії положень колдоговорів, реформа правил призупинення договорів, зміни до закону №2136 у 2025 р.), що частково деталізували процедури зупинення/відновлення положень колдоговорів і правила комунікації сторін під час призупинення.

ФРУ та ФПУ активно долучалися до розробки нових редакцій законів України «Про колективні трудові спори» (законопроект № 12034) (у т.ч. щодо регулювання страйків і локаутів), проєкту Трудового кодексу України, нової редакції Закону України «Про соціальний діалог в Україні», законопроекту «Про безпеку і здоров'я працівників на роботі» № 10147, імплементації в українське законодавство положення Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю, що забезпечує його відповідність європейським стандартам в Законі України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення права осіб з інвалідністю на працю» (законопроект за реєстр. №5344-д); нової редакції проєкту Закону «Про загальнообов'язкове накопичувальне пенсійне

забезпечення» (впровадження другого обов'язкового накопичувального рівня пенсійної системи) та інших. Це свідчить про модернізацію договірних інструментів для повоєнного відновлення.

В умовах воєнного стану актуальні офіційні статистичні дані від Державної служби статистики України щодо кількості укладених колективних договорів відсутні. Згідно з інформацією від територіальних профоб'єднань впродовж 2023 року було укладено 25410 колективних договорів проти 43154 в 2021 році (це 84,4% порівняно з 2020 роком, коли було укладено 51125 договорів)². Дані за 2022 рік відсутні. Наведена статистика демонструє стійку негативну динаміку та невпинне скорочення кількості укладених колективних договорів з кожним роком. Серед ключових причин цього явища, що має стійкий характер, слід виділити загальний економічний спад, відсутність зацікавленості та відмови роботодавців від укладення договірних відносин; ініціювання процедур санації та банкрутства підприємств, закриття підприємств, відсутність нових галузевих (міжгалузевих) угод, перебування підприємств на простой, призупинення підприємствами трудових відносин з працівниками.

Відповідно до даних Реєстру галузевих (міжгалузевих), територіальних угод, змін і доповнень до них станом на кінець 2024 р. укладено 53 галузевих (міжгалузевих) угоди. Генеральна угода укладається відповідно до Закону України „Про колективні договори і угоди" та "Про соціальний діалог в Україні". Чинною на сьогодні є Генеральна угода на 2019-2021 рр., згідно з положеннями якої не пізніше ніж за 12 місяців до завершення строку, на який укладено Угоду, Сторони розпочинають переговори з укладення Генеральної угоди на новий строк. Оскільки переговори з укладення Угоди на новий строк не завершені, її дія продовжується.

Незважаючи на загальну втрату актуальності Генеральної угоди 2019–2021 року після 2022 року та її кардинального відновлення відбувалось продовження звітування та контролю її використання. Про це свідчить аналіз стану її виконання. Так, Генеральна угода на 2019–2021 роки закріплює комплекс зобов'язань щодо сприяння зайнятості, підвищення продуктивної зайнятості та розвитку системи підготовки кадрів. Зокрема, у розділі, присвяченому зайнятості та підготовці кадрів, Сторони визнали необхідність створення національних інституцій і механізмів (зокрема Національного агентства кваліфікацій та мережі галузевих рад), впровадження Національної рамки кваліфікацій, розвитку дуальної форми професійної освіти й центрів професійного навчання при підприємствах, а також удосконалення системи прогнозування потреб у працівниках і стимулів для залучення роботодавців до підготовки кадрів. Ці положення формують договірну базу для координації держави, профспілок і роботодавців у сфері людського капіталу³.

¹ Щорічний звіт НСПП. 2024 рік. URL: <https://surli.cc/jnahjz>

² Про Основні завдання колективно-договірної роботи на 2024 рік: Постанова Президії федерації професійних спілок України. ВРУ. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v20_1580-23 (дата звернення: 10.12.2025); Про основні завдання профспілкових органів щодо колективно-договірної роботи на 2025 рік з метою розширення кола учасників та покращення умов для працюючих членів профспілок: Постанова Президії ФПУ № П 26/1г від 25.11.2024. URL: <https://surli.li/xvsuvf/> (дата звернення: 10.12.2025).

³ Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2019–2021 роки. URL: https://fpsu.org.ua/images/images/2019/June/260619/%D0%93%D0%A3_2019-2021.pdf (дата звернення: 10.12.2025).

План заходів щодо реалізації Генеральної угоди (розпорядження КМУ №691-р від 21.08.2019) формалізував відповідальність центральних органів виконавчої влади, місцевих адміністрацій та сторін соціального діалогу за реалізацію положень Угоди і визначив формальний механізм моніторингу і звітування щодо зобов'язань у сфері розвитку робочої сили.

Офіційні звіти Мінекономіки свідчать про помітний прогрес у реалізації інституційних заходів і суттєві обмеження в ресурсному та масштабному виконанні прикладних завдань:

- Створення або активізація ключових інституцій, передбачених Угодою, відбулося: Національне агентство кваліфікацій функціонує та веде Реєстр кваліфікацій і відповідну діяльність, відбувся поступ у впровадженні Національної рамки кваліфікацій і розробленні професійних стандартів. Це дає юридично-організаційну базу для визнання результатів неформального навчання та координованого перегляду стандартів під потреби ринку праці.

- Розвиток систем підготовки і дуальної освіти. У звітних матеріалах Мінекономіки і суміжних міністерств вказано на реалізацію низки пілотних ініціатив із дуальної освіти, створення центрів професійного навчання при підприємствах та заходів з модернізації професійно-технічної освіти (ПТО); проте масштаб цих ініціатив залишився локальним, а узагальнені індикатори охоплення (особливо в промисловості) не показують масового переведення підготовки кадрів у дуальний формат. Мінекономіки акцентує увагу на необхідності подальшого стимулювання участі роботодавців в підготовці кадрів.

- Прогнозування потреб і галузеві ради. На національному рівні були зроблені кроки зі створення відповідних рад, та розроблено методики, проте застосування прогнозних інструментів на регулярній основі в промислових галузях виявилось нерівномірним і залежало від активності окремих міністерств/галузевих органів.

- Навчання, підвищення кваліфікації та фінансування. Звітність Мінекономіки прямо вказує на проблеми з фінансуванням: частина запланованих навчальних заходів не була профінансована Фондом соціального страхування (ліквідований в 2023 році) через обмеження бюджетних ресурсів, що призвело до фактичної відсутності деяких програм навчання згідно з планом. Отже, наявність механізмів не гарантувала їх повної фінансової реалізації.

- Частина домовленостей Генеральної угоди вимагає додаткового законодавчого врегулювання або бюджетної підтримки, а в умовах кризового 2022–2024 років пріоритети фінансування і оперативні можливості сторін змістилися:

- значна частина заходів потребувала бюджетного фінансування або зміни в законодавстві; проте кошти не були передбачені у повному обсязі в державному бюджеті, що унеможливило реалізацію окремих заходів;

- масштабні зовнішні потрясіння (пандемія, а з 2022 року – повномасштабна війна) призвели до кардинальних змін у пріоритетах державної політики,

бюджетного розподілу й оперативних можливостях соціальних партнерів, тому частина заходів залишилася або відкладеною, або реалізовувалася частково;

- на рівні реалізації промислових підприємств, зокрема в регіонах, успіх ініціатив залежав від готовності роботодавців інвестувати в навчання і нові програми. Умови для масового залучення роботодавців в ці процеси не завжди були створені¹.

До 2024 року (і станом на початок 2025 року) реалізація «плану розвитку робочої сили» в промисловості була фрагментарною та неповною. Інституційні передумови (створення Національного агентства кваліфікацій, робота над Національною рамкою кваліфікацій, окремі пілотні програми дуальної освіти та центри підготовки) були створені і розвиваються – це позитивний результат виконання частини положень Угоди. Водночас практична реалізація заходів у промисловому секторі – у вигляді масових програм перепідготовки, системного залучення роботодавців до дуальної підготовки, регулярного застосування інструментів прогнозування потреб кадрів та забезпеченого бюджетного фінансування навчання – залишилася обмеженою. Основними перешкодами стали ресурсо- і бюджетні обмеження, пряма руйнація виробничої і соціальної інфраструктури в окремих регіонах, масштабні мобілізаційні й міграційні процеси робочої сили та значне зосередження державних ресурсів на оборонних потребах.

Для переведу інституційних напрацювань у систему відбудову й розвиток робочої сили промисловості, новий (або оновлений) план реалізації повинен акцентувати увагу на трьох взаємопов'язаних вимірах:

забезпечення сталого джерела фінансування програм перепідготовки й дуальної освіти (державні субсидії, співфінансування роботодавцями, міжнародні програми);

масштабування інструментів НРК/НацАгентства – стандартизація професійних стандартів і акредитація кваліфікаційних центрів з пріоритетом для промислових спеціальностей;

стимулювання участі роботодавців через податкові, субсидійні та контрактні механізми для створення центрів навчання на підприємствах і участі в прогнозуванні потреб. Впровадження цих кроків має бути підкріплене чіткими індикаторами виконання та регулярним тристороннім моніторингом.

Ці рекомендації випливають із розриву між наявними інституційними умовами та фактичним масштабом реалізації заходів, зафіксованих у офіційних звітах ФПУ та Мінекономіки.

Участь сторін соціального діалогу в консультаціях, підготовці проєктів нормативних актів і локальних програм була активною; профспілки і роботодавці брали участь у створенні робочих груп, надавали пропозиції до проєктів стратегій і місцевих програм. Однак від профспілок багато пунктів виконання положень Генугоди мають статус «виконується частково» або «виконується», що вказує на розрив між процедурною участю (засідання, погодження, підготовка документів) та фактичним ресурсним забезпеченням і масштабним впровадженням заходів.

¹ Інформація про хід виконання плану заходів щодо реалізації положень Генеральної угоди про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 691-р. (станом на 01 січня 2025 року). Додаток 1, Додаток 2. URL: <https://me.gov.ua/view/dfd935fa-2c6b-44a0-ad75-8289e68cdef8>; <https://me.gov.ua/view/87394ed0-12ef-4a62-8b04-80d974aa0122>; Шодо стану виконання положень Генугоди за станом на 1 січня 2025 року. URL: <https://fpsu.org.ua/generalna-ugoda-galuzevih-ugodi-teritorialni-ugodi/galuzevi-dogovori/90-generalnij-dogovor/27345-shchodo-stanu-vikonannia-polozhen-henuhody-za-stanom-na-1-sichnia-2025-roku-2.html>

У промисловому секторі (зокрема гірничо-металургійний комплекс, машинобудування, легка промисловість в окремих регіонах) відновлення виробничих потужностей і зайнятості відбувалося нерівномірно впродовж 2022–2024 рр.: значна частина підприємств працює неповним циклом або перебуває у простої; у деяких регіонах наявні масштабні руйнування соціальної інфраструктури й житлового фонду, що суттєво ускладнює повернення та утримання працівників. Такі обставини значно знижують ефективність будь-яких централізованих ініціатив зі створення робочих місць і перепідготовки робочої сили.

Гострий кадровий дефіцит у робітничих професіях, спричинений мобілізацією, виїздом працівників за кордон і загальним демографічним зсувом ускладнює як виробниче відновлення, так і реалізацію планів щодо підготовки кадрів. Попит на перепідготовку перевищує наявні ресурси, а роботодавці не завжди готові інвестувати в навчання у ситуації невизначеності. Такий структурний дефіцит робочої сили вимагає спеціальних заходів (стимули для повернення та утримання працівників, програми адаптації ветеранів, адресні гранти для перепідготовки).

Більшість ключових заходів у розділах, пов'язаних із розвитком робочої сили і промисловості у звітах Мінекономіки, позначені як «виконується частково» або «виконується», а низку конкретних пунктів – як «не виконується» (заввичай у зв'язку з браком фінансування або війною). Такий статус повторюється в різних тематичних блоках: фінансування навчальних програм, масовість дуальної освіти, масштабне прогнозування потреб у кадрах, залучення роботодавців до системної підготовки. Це свідчить про фрагментарне виконання Плану: процедурні та інституційні кроки є, проте практичне виконання на рівні охоплення і фінансування – недостатнє.

Сучасний стан виконання Плану заходів щодо реалізації положень Генеральної угоди не забезпечує масового відновлення і стійкого нарощення робочої сили в економіці та промисловості, що потребує зміни змісту і термінів Генеральної угоди, а у подальшому ресурсного забезпечення Плану заходів.

Генеральна угода на 2019–2021 роки сьогодні втратила свою актуальність передусім через завершення строку її дії та докорінні зміни у соціально-економічних умовах країни. Положення цього документа були сформульовані у довоєнний період і більшість потребують оновлення. Одночасно залишились і зросли такі ключові виклики, як: тінізація економіки, необхідність модернізації виробництва та стимулювання зайнятості. В умовах повномасштабної війни, руйнування інфраструктури, масової міграції робочої сили та трансформації ринку праці більшість домовленостей, зокрема у сфері оплати праці, зайнятості та соціального захисту, втратили практичну дієвість.

В цілому чинна Генеральна угода застаріла і не відповідає новим викликам, які постали перед Україною. Це – подолання наслідків війни та руйнування економіки; гострий дефіцит робочої сили, втрата трудового і людського потенціалу, поглиблення демографічної кризи, втрата робочих місць і руйнування виробничої інфраструктури; зростання потреб у прискоренні цифрової трансформації виробництва; здійснення переходу до сталого («зеленого») розвитку, посилення соціально-економічних ризиків і небезпек, зниження рівня захисту соціальних і трудових прав; зростання протиріч в інтересах держави, роботодавців і профспілок у трудовій сфері тощо.

Такий широкий спектр додаткових гострих проблем обумовлює уточнення мети й завдань Генеральної угоди. Її метою повинно бути створення і укріплення дієвої системи соціального партнерства, яке забезпечує реалізацію таких завдань: гарантує економічне відновлення і модернізацію економіки та промисловості на засадах стійкості; обумовлює зниження рівня тінізації економіки та тіньової зайнятості, підвищує рівень правового та соціального захисту; забезпечує подолання дефіциту робочої сили, її розвиток і відновлення; формує умови безпеки і охорони праці; сприяє цифровізації та «зеленій» трансформації економіки; інтегрує трудове законодавство України до стандартів ЄС.

Ці завдання обумовлюють основні нововведення до Генеральної угоди. Вони полягають у таких структурних напрямках:

- 1) відновлення та розвиток економіки та промисловості на засадах стійкості;
- 2) забезпечення формальної, інклюзивної та гідної зайнятості;
- 3) збереження і розвиток кадрового потенціалу, освіта, навчання, перекваліфікація, орієнтація на навчання впродовж життя;
- 4) гідна і справедлива оплата праці, забезпечення збалансованості продуктивності і оплати праці;
- 5) охорона і безпека праці в умовах виробничих, воєнних та екологічних ризиків;
- 6) цифрова трансформація для модернізації економіки, підвищення рівня безпеки та розвитку трудової сфери;
- 7) розвиток «зеленої» економіки, створення «зелених» робочих місць;
- 8) продуктивність праці та ефективна зайнятість;
- 9) розвиток трудового законодавства та регулювання соціально-трудових відносин, реалізація адаптивності трудового законодавства до воєнних і післявоєнних умов, доопрацювання і прийняття Трудового кодексу;
- 10) детінізація ринку праці та трудової сфери;
- 11) соціальний захист, трудові, соціальні та економічні гарантії;
- 12) соціальне партнерство і механізми соціального діалогу.

У новій угоді доцільно врахувати сучасні тенденції розвитку робочої сили. Передусім важливим стає питання відновлення людського капіталу, оскільки країна зіткнулася з масштабним відтоком трудових ресурсів за кордон та зменшенням кількості працездатного населення. Серед пріоритетів мають бути закріплені програми професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, особливо у сферах, що забезпечують відбудову економіки. Окремої уваги потребує створення стимулів для повернення фахівців з-за кордону та інтеграції ветеранів у цивільний ринок праці. Необхідно посилити положення щодо розвитку цифрових навичок, адаптації робочих місць до нових технологічних викликів та підтримки гнучких форм зайнятості. Важливим завданням стає формування системи соціального діалогу, яка відповідатиме сучасним умовам кризової економіки, а також гарантування рівного доступу до професійних можливостей молоді, жінок і внутрішньо переміщених осіб.

На шляху становлення договірних засад соціально-трудової політики в Україні розвиток виробничої демократії виявлявся шляхом систематизації потреб підприємств і делегуванні їх на державний рівень до Генеральної угоди. Вся ця ініціатива залишилась

лише в макетах і не була широко розповсюджена. Але проблема залишилась і загострилась.

Положення колективних договорів, які делегуються до Генеральної угоди, і не можуть бути розв'язані на виробничому рівні, потребують державного врегулювання і стосуються задоволення потреб підприємств та інтересів працівників і роботодавців в умовах подолання наслідків війни та забезпечення стійкого розвитку.

Реалізація цих положень залежить від державної політики, законодавчого врегулювання та змісту державних стратегій і загальнонаціональних програм. Делегування положень колективних договорів до Генеральної угоди обумовлює збалансованість державної політики у соціально-трудовій сфері та сприяє ефективності взаємодії між державою, роботодавцями та профспілками та є проявом соціального партнерства.

Положення колективних договорів, які потребують державного втручання і регулювання визначаються такими напрямками:

1. Трудові та соціальні права і гарантії:

гарантії збереження робочих місць для мобілізованих і демобілізованих працівників;

державна підтримка компенсації роботодавцям витрат на оплату праці мобілізованих працівників;

встановлення стандартів безпеки та охорони праці, компенсації за роботу в екстремальних і небезпечних умовах;

державне страхування від виробничого травматизму;

контроль за додержанням трудових прав.

2. Політика зайнятості, кадрове забезпечення:

розробка та реалізація державної стратегії зайнятості населення до 2030 року, яка враховує інтереси підприємств;

формування та реалізація державних програм підготовки та підвищення кваліфікації працівників для відбудови підприємств, промисловості та економіки;

гарантії державного співфінансування навчання кадрів для пріоритетних галузей промисловості;

залучення іноземної робочої сили до роботи на підприємствах у промисловості;

інтеграція ветеранів у виробничу сферу;

підтримки молодіжної зайнятості.

3. Економічна політика та інвестиційні стимули:

відбудова виробничої інфраструктури та підтримка підприємств.

використання важелів податкової та амортизаційної політики, що впливає на оплату праці;

пільги для модернізації виробництва та підвищення зарплат;

гарантії держави у відновленні критично важливих промислових підприємств;

компенсація підприємствам за пошкоджене обладнання та інфраструктуру ;

державні стимули для модернізації та переходу до зелених технологій відповідно до стандартів сталого розвитку;

участь держави у програмах соціальної відповідальності бізнесу;

врахування вимог економічної безпеки країни при встановленні пріоритетів державного інвестування та співфінансування підтримки і розвитку підприємств промисловості.

4. Оплата праці, гарантії доходів:

державна політика оплати праці (індексація, вплив інфляції, підвищення мінімальної зарплати);

гарантування мінімального рівня тарифних ставок посадових окладів і міжкваліфікаційних співвідношень;

порядок встановлення мінімальних соціальних стандартів (прожитковий мінімум, мінімальна зарплата, гарантії для держсектора);

державне регулювання компенсації на втрату житла внаслідок війни;

загальнодержавні підходи до формування фондів соціальної допомоги для працівників у зонах бойових дій та переселенців;

врахування в оплаті праці екстремальних умов праці;

визначення мінімальних стандартів оплати праці на рівні, що забезпечує відтворення працездатності та життєздатності робочої сили.

5. Стійкість промислової та трудової сфери, а також робочої сили та створення умов і можливостей її досягнення:

запровадження пільг для підприємств, що реалізують програми енергоефективності та імпортозаміщення;

надання безпосереднього доступу до державних та міжнародних фондів для фінансування модернізації та відновлення;

конкретизація і спрощення порядку включення господарських суб'єктів (підприємств) до державних програм підтримки інновацій, цифровізації та розвитку промислових кластерів;

розробка, схвалення та запровадження механізмів залучення та стабілізації робочої сили на стратегічних виробництвах з використанням соціального страхування, визначенням та встановленням мобілізаційних відстрочок, пільгового оподаткування;

створення мережевих регіональних Центрив адаптивного навчання для швидкого перепрофілювання кадрів для галузей промисловості та економіки;

запровадження державних стимулюючих механізмів для подолання дефіциту робочої сили у промисловості та економіці з пріоритетами щодо забезпечення стійкості регіонів і галузей з масштабною промисловою відбудовою;

організація та прийняття державних управлінських рішень з надання житла, компенсацій, переїзду, пільгових кредитів, безкоштовної психологічної допомоги кадровому потенціалу підприємств та їх сім'ям, які постраждали внаслідок війни, переміщення виробництва.

6. Соціальний захист:

гарантування реалізації державних стандартів соціального забезпечення (лікування, страхування, житло, допомога сім'ям тощо);

гарантування виплат по страхуванню від безробіття, нещасних випадків, війни;

державна підтримка ліквідації заборгованості із заробітної плати та її недопущення;

застосування механізмів компенсації витрат/втрат працівникам через воєнні дії (руйнування підприємства, релокація);

формування та реалізація державних програм підтримки ветеранів внутрішньо переміщених осіб (ВПО), мобілізованих та їх сімей;

надання гарантії збереження робочих місць під час мобілізації;

надання державних компенсацій підприємствам за утримання персоналу в простой.

7. Розвиток соціального партнерства, соціального діалогу:



визначення та чітке розмежування повноважень, обов'язків, відповідальності між рівнями соціальних сторін партнерства з конкретизацією дій щодо державного, регіонального та виробничого рівня;

надання методичної та фінансової державної підтримки переговорного процесу;

формування та поширення цифрових платформ для моніторингу виконання колдоговорів;

визначення правил взаємодії уряду, роботодавців і профспілок у відбудовчий період на державному, регіональному, міжгалузевому та виробничому рівнях;

запровадження спрощеного механізму колдоговірної регулювання у зонах бойових дій;

введення покарань за відмову у переговорах сторонам соціального партнерства.

8. Екологічна та корпоративна відповідальність: гарантування державної підтримки реалізації екополітики у відповідності до стандартів сталого розвитку;

надання державної підтримки з впровадження механізмів «зеленої» модернізації;

поширення, розповсюдження та реалізація екологічних стандартів корпоративної відповідальності.

Висновки. Оцінка сучасного стану колективно-договірної регулювання засвідчила системну розбалансованість між нормативно визначеними функціями Генеральної угоди, галузевих угод та колективних договорів і їх фактичним застосуванням у проми-

словому секторі. Вплив воєнного стану, ресурсні обмеження та нерівномірність виробничої активності спричинили звуження дієвості договірних механізмів, що підтверджується накопиченням локальних трудових спорів і фіксацією часткового виконання значної частини положень плану реалізації Генеральної угоди. Відтак договірна система потребує оновленої структуризації, чіткого перерозподілу відповідальності між рівнями соціального діалогу та приведення її у відповідність до сучасних ризиків і потреб відновлення промисловості.

Виявлена невідповідність між потребами підприємств щодо відновлення кадрового потенціалу та наявними нормативно-договірними механізмами доводить необхідність термінового формування Генеральної угоди нового циклу, орієнтованої на повоєнні умови. Така угода має відновити системність державної координації, узгодити механізми компенсацій, навчання і зайнятості, а також інтегрувати функції підтримки людського капіталу, які не можуть бути забезпечені на рівні підприємств.

Нова Генеральна угода має виконувати не лише традиційну функцію координації інтересів сторін соціального діалогу, а й роль стратегічного рамкового документа, який інтегрує кадрові, економічні, соціальні й технологічні пріоритети державної політики. Така логіка відповідає сучасним викликам, що впливають на промисловість, — демографічним, безпечним, енергетичним і структурно-інноваційним.

ЛІТЕРАТУРА

1. Колот А. М. Вирішення соціально-трудова конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-14>.
2. Колот А. М. «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудова розвитку: препринт; М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ: КНЕУ, 2025. 84 с. <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4>
3. Грیشнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_5 (дата звернення: 10.12.2025).
4. Новікова О., Азьмук Н. Цифрофізація – чинник посилення резильєнтності соціально-трудова сфери та повоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27>.
5. Новікова О., Цимбал О., Остафійчук Я. Становлення резильєнтності соціально-трудова сфери в контексті повоєнної розбудови економіки України. *Економіка України*. 2024. № 07 (752). С. 94-112. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.07.094>

Надійшла до редакції 12.02.2026 р.

Прийнята до друку 25.03.2026 р.

Опублікована 29.05.2026 р.

REFERENCES

1. Kolot, A. M. (2023). Resolving social and labor conflicts on the principles of partnership and social responsibility. *Economika ta suspilstvo*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-14> [in Ukrainian].
2. Kolot, A. M. (2025). *Labor 5.0: A theoretical and applied concept of forming a new platform for social and labor development*. Kyiv: Kyiv National Economic University. <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4> [in Ukrainian].
3. Hrishnova, O. A. (2014). Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, interconnection, assessment and development directions. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 1, 34–45. http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_5 [in Ukrainian].
4. Novikova, O. F., & Azmuk, N. A. (2023). Digitophysication as a factor of strengthening resilience of the social and labor sphere and post-war recovery of Ukraine. *Economika ta suspilstvo*, 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27> [in Ukrainian].
5. Novikova, O., Tsybal, O., & Ostaflichuk, Y. (2024). Development of the social and labor sphere resilience in the context of Ukraine's post-war economic recovery. *Economika Ukrainy*, 07(752), 94-112. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.07.094> [in Ukrainian].

Received: 12.02.2026

Accepted: 25.03.2026

Published: 29.05.2026

Новікова О. Ф., Хандій О. О. Оцінка колективно-договірних засад формування робочої сили та людського капіталу в контексті інноваційного розвитку підприємств

У статті здійснено комплексну оцінку колективно-договірних засад формування робочої сили та людського капіталу. Обґрунтовано роль колективних договорів і угод як інституційного механізму узгодження економічних інтересів роботодавців і соціальних гарантій працівників, а також їх вплив на відтворення кадрового потенціалу та підтримку інноваційних процесів. Проаналізовано трансформацію договірної регуляції в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України, виявлено ключові обмеження реалізації договірних механізмів. Запропоновано напрями модернізації колективно-договірної системи з метою посилення її ролі у забезпеченні стійкого економічного та інноваційного розвитку підприємств.

Ключові слова: колективно-договірне регулювання; робоча сила; людський капітал; інноваційний розвиток; підприємства; повоєнне відновлення; економічна стійкість.

Novikova O., Khandii O. Assessment of collective bargaining principles for the formation of labor force and human capital in the context of innovative development of enterprises

The article provides a comprehensive assessment of collective bargaining frameworks for workforce formation and human capital development in the context of enterprises' innovative development. The role of collective agreements is substantiated as an institutional mechanism for balancing employers' economic interests and employees' social guarantees, as well as for supporting workforce reproduction, skill development, and innovation processes at the enterprise level. The study analyzes the transformation of collective bargaining regulation under martial law and during the post-war economic recovery of Ukraine, identifying key constraints related to legislative changes, resource limitations, declining coverage of collective agreements, and weakened social dialogue practices.

Special attention is paid to the growing gap between the strategic objectives of innovative enterprise development and the actual capacity of existing contractual mechanisms to ensure systematic investment in human capital, professional training, and skill upgrading. Based on the analysis of official reports, institutional practices, and collective labor dispute dynamics, the paper highlights the predominance of enterprise-level conflicts and the increasing importance of preventive and coordination functions of social dialogue institutions.

The article substantiates the need to modernize collective bargaining mechanisms as an integral component of economic recovery and innovation-oriented enterprise strategies. Key directions of modernization include strengthening contractual provisions related to workforce training and retraining, integrating collective agreements with national employment and innovation policies, improving financial support mechanisms, and enhancing the coordination of stakeholders within the social partnership system. The proposed approach positions collective bargaining as a strategic institutional tool for sustainable economic growth, resilience, and human capital recovery in post-war conditions.

Keywords: collective bargaining; workforce; human capital; innovative development; enterprises; post-war recovery; economic resilience.

Формат цитування:

Новікова О. Ф., Хандій О. О. Оцінка колективно-договірних засад формування робочої сили та людського капіталу в контексті інноваційного розвитку підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2026. № 1 (50). С. 105-113. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).105-113](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).105-113)

Novikova, O., & Khandii, O. (2026). Assessment of collective bargaining principles for the formation of labor force and human capital in the context of innovative development of enterprises. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(50), 105-113. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).105-113](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).105-113)