

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**
Кафедра _____

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: «ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ
ВІДНОСИНИ»

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА РОЗВИТОК
СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА РИНКУ
ПРАЦІ»**

Студента: Караван Надія Василівна

Курсу: 2-го

Групи: ТУКВ-8-24-Б1Е(4.6здс)

Спеціальності: 051 «Економіка»

Керівник: к.е.н. Гора А. В.

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії	_____	_____
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
	_____	_____
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
	_____	_____
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ ТА СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ.....	6
1.1. Економічна природа трудових конфліктів: причини, види та класифікація в сучасних умовах.....	6
1.2. Сутність та роль соціального діалогу як механізму регулювання соціально-трудо­вих відносин.....	9
1.3. Вплив кризових явищ на трансформацію взаємодії між суб'єктами ринку праці.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА КОНФЛІКТНОСТІ В УКРАЇНІ.....	15
2.1. Оцінка динаміки та структури трудових конфліктів у кризовий та поствоєнний періоди.....	15
2.2. Моніторинг діяльності інституцій соціального діалогу (профспілок, об'єднань роботодавців та держави).....	17
2.3. Дослідження зарубіжного досвіду врегулювання конфліктів на ринку праці в умовах економічної нестабільності.....	20
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА РОЗВИТКУ ДІАЛОГУ.....	24
3.1. Впровадження інноваційних інструментів медіації та фасилітації у трудових суперечках.....	24
3.2. Стратегічні напрями зміцнення соціального партнерства в умовах дефіциту людського капіталу.....	26
3.3. Цифровізація платформ соціального діалогу як чинник запобігання конфліктам на підприємстві.....	29
ВИСНОВКИ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	37

ВСТУП

Сучасна архітектура глобального та національного ринків праці перебуває у стані перманентної трансформації, спричиненої кумулятивним впливом кризових явищ різного генезису. Ескалація геополітичної напруженості, наслідки пандемічних обмежень, стрімка цифровізація та поширення штучного інтелекту радикально змінюють ландшафт соціально-трудових відносин. В українському контексті ці виклики підсилюються безпрецедентними наслідками повномасштабної війни: масовою міграцією, деструкцією виробничих потужностей та дефіцитом професійних кадрів. За таких обставин традиційні методи адміністрування персоналу втрачають ефективність, а на перший план виходить проблема управління конфліктами та розбудови інклюзивного соціального діалогу.

Потреба у теоретичному переосмисленні механізмів медіації, фасилітації та партнерства в умовах економічної турбулентності обумовлює вибір теми курсової роботи та підкреслює її високу практичну значущість для національної економіки.

Питання управління конфліктами та розвитку партнерських відносин у сфері праці досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Фундаментальні основи економіки праці та соціального партнерства закладені у працях таких науковців, як Д. Богиня, О. Грішнова, А. Колот, Л. Лісогор. Психологічні та управлінські аспекти конфліктології висвітлювали М. Хаммер, Дж. Чампі та вітчизняні дослідники Г. Ложкін, Н. Пов'якель.

Проте, попри значну кількість напрацювань, залишаються недостатньо вивченими аспекти трансформації соціального діалогу в умовах тотальної цифровізації та специфічних криз, характерних для воєнного стану. Потребує деталізації інструментарій медіації в системі «людина — цифровий інтерфейс» та роль соціальної відповідальності бізнесу у запобіганні структурному безробіттю.

Об'єктом дослідження є система соціально-трудових відносин на сучасному ринку праці в умовах впливу кризових чинників.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні засади управління конфліктами та інструментарій розвитку соціального діалогу в умовах нестабільності економічного середовища.

Метою роботи є наукове обґрунтування механізмів мінімізації негативних наслідків трудових конфліктів та розробка стратегічних напрямів інтенсифікації соціального діалогу як чинника адаптації ринку праці до кризових явищ.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено наступні завдання:

1. Розкрити економічну природу трудових суперечностей та типізувати конфлікти, що виникають під впливом кризових явищ.
2. З'ясувати роль соціального діалогу як інституційного базису стабілізації ринку праці.
3. Проаналізувати динаміку конфліктності на вітчизняному ринку праці в умовах сучасних викликів.
4. Оцінити ефективність діяльності суб'єктів соціального партнерства (профспілок, об'єднань роботодавців) у кризові періоди.
5. Вивчити прогресивний міжнародний досвід медіації трудових спорів та можливості його імплементації в українську практику.
6. Обґрунтувати впровадження інноваційних технологій (медіація, цифрові платформи) у процес врегулювання конфліктів.
7. Розробити рекомендації щодо зміцнення соціального діалогу в умовах релокації бізнесу та зміни трудового законодавства.
8. Сформулювати концептуальні засади «цифрового гуманізму» як інструменту запобігання соціально-трудовим суперечностям.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить діалектичний метод пізнання та системний підхід до аналізу соціально-економічних процесів. У процесі дослідження використано такі методи:

- абстрактно-логічний — для уточнення понятійного апарату (конфлікт, діалог, медіація);
- статистико-економічний та порівняльний аналіз — для дослідження динаміки трудових спорів та оцінки стану ринку праці;
- графічний метод — для наочного відображення аналітичних даних;
- метод експертних оцінок та синтезу — при розробці рекомендацій щодо вдосконалення соціального партнерства.

Інформаційна база дослідження. Робота ґрунтується на нормативно-правових актах України (КЗпП, Закони України «Про соціальний діалог в Україні», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»), статистичних даних Державної служби статистики України, звітах Національної служби посередництва і примирення (НСПП), публікаціях Міжнародної організації праці (МОП), а також результатах авторських спостережень за трансформацією трудового середовища.

Практичне значення роботи. Отримані результати та розроблені рекомендації можуть бути використані службами управління персоналом підприємств для запобігання деструктивним конфліктам, а також органами державної влади при формуванні політики соціальної стабільності на ринку праці.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить __ сторінок комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ ТА СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ

1.1. Економічна природа трудових конфліктів: причини, види та класифікація в сучасних умовах.

Дослідження економічної природи трудових конфліктів потребує відмови від спрощеного розуміння суперечностей як суто міжособистісних непорозумінь. У системі координат економіки праці конфлікт постає як об'єктивне відображення розбіжностей у векторах інтересів власників капіталу та найманих працівників щодо механізмів створення та розподілу доданої вартості. Фундаментальною основою таких суперечностей є обмеженість ресурсів економічної системи та намагання кожного суб'єкта максимізувати власну корисність, що в умовах кризових явищ перетворює ринок праці на простір жорсткої конкуренції за стабільність та доходи.

Економічна детермінація трудового конфлікту в сучасну епоху зміщується від боротьби за задоволення базових потреб до боротьби за володіння інтелектуальною рентою. Якщо в умовах індустріальної економіки головним предметом спору був робочий час та фізичні умови праці, то в епоху цифровізації конфлікти все частіше виникають навколо права на професійну автономію, справедливу оцінку складних когнітивних навичок та соціальний захист у межах нестандартних форм зайнятості. Кризові явища, такі як економічна депресія, воєнні дії чи стрімка автоматизація, виконують роль каталізаторів, які трансформують латентне незадоволення у відкриті форми протистояння [12].

Для глибшого розуміння природи цих процесів доцільно систематизувати ключові фактори, що провокують конфліктність на різних рівнях функціонування економіки. У таблиці 1.1 представлено ієрархію причин, що зумовлюють розбалансування соціально-трудова відносин.

Таблиця 1.1.

Багаторівнева детермінація причин трудових конфліктів у кризовий період

Рівень виникнення	Домінуючі чинники (економічний аспект)	Характер впливу на суб'єктів праці
Макроекономічний	Інфляційна девальвація доходів, структурне безробіття, недосконалість інституційних норм регулювання праці.	Формування відчуття соціальної несправедливості та незахищеності на рівні всього суспільства.
Мезоекономічний (галузевий)	Диспропорції в оплаті праці між секторами, технологічне заміщення професійних груп, релокація потужностей.	Професійна деградація окремих груп працівників, вимушена зміна кваліфікації або місця проживання.
Мікроекономічний (підприємство)	Оптимізація витрат на персонал, авторитарний менеджмент, асиметрія інформації щодо фінансового стану фірми.	Руйнація лояльності, зростання плинності кадрів, зниження продуктивності через «тихий саботаж».

Аналізуючи сучасні умови, варто зауважити, що класична класифікація трудових конфліктів на індивідуальні та колективні вже не повною мірою відображає складність процесів. В умовах поширення дистанційної роботи та гіг-економіки виникає феномен «атомізованих конфліктів», де суб'єктом виступає окремий фрілансер, але предмет спору має масовий характер (наприклад, алгоритмічне заниження оплати цифровою платформою). У цьому контексті конфлікт права (пов'язаний із порушенням існуючих норм) все частіше переплітається з конфліктом інтересів (вимогами встановлення нових правил гри в цифровому середовищі).

Важливим аспектом академічного аналізу є розрізнення конфліктів за їхнім впливом на життєдіяльність організації. Не кожна суперечка веде до фінансових втрат; часто конфлікт стає джерелом необхідних інновацій у системі управління. Для розмежування цих наслідків ми розробили порівняльну характеристику функціональних та дисфункціональних конфліктів (таблиця 1.2).

Окрему увагу в сучасних українських реаліях слід приділити конфліктам, що виникають через когнітивний дисонанс між вимогами ринку та наявними навичками персоналу. В умовах кризової трансформації економіки працівник часто опиняється в ситуації, коли його багаторічний

досвід знецінюється новими технологіями. Це породжує внутрішній конфлікт професійної ідентичності, який швидко переростає у зовнішнє протистояння з адміністрацією, що впроваджує ці зміни.

Таблиця 1.2.

Компаративний аналіз наслідків трудових конфліктів для економіки підприємства

Параметр порівняння	Конструктивний (функціональний) конфлікт	Деструктивний (дисфункціональний) конфлікт
Вплив на продуктивність	Стимулює пошук ефективніших методів роботи	Призводить до різкого падіння виробітку та якості
Комунікаційний аспект	Відкриває канали зв'язку між керівництвом та персоналом	Створює бар'єри, породжує чутки та недовіру
Стан колективу	Сприяє консолідації навколо спільних цілей після вирішення	Веде до розколу, мікрогруп та психологічної ізоляції
Довгостроковий ефект	Оновлення організаційної структури та культури	Стагнація, відтік талановитих працівників, крах бренду

Такі суперечності мають високу емоційну напругу і майже не вирішуються суто економічними важелями (доплатами чи преміями), вимагаючи натомість інструментів психологічної підтримки та рескілінгу.

Також специфічним для кризового періоду є перехід конфліктів у латентну (приховану) фазу. Якщо в стабільній економіці незадоволений працівник може відкрито оголосити про страйк або звільнитися, то в умовах дефіциту робочих місць він обирає стратегію «тихого звільнення» (quiet quitting). Це прихована форма конфлікту, яка проявляється у виконанні лише мінімально необхідного обсягу робіт без жодної ініціативи. Економічно це завдає більшої шкоди, ніж відкритий страйк, оскільки руйнує потенціал зростання підприємства зсередини, залишаючись при цьому невидимим для традиційних систем обліку праці [7].

Підсумовуючи, можна констатувати, що економічна природа трудових конфліктів у сучасних кризових умовах є відображенням глибоких структурних зсувів у системі поділу праці. Конфлікт перестав бути суто негативним явищем і трансформувався в індикатор необхідності системних реформ. Розуміння його багаторівневої структури — від макроекономічних

чинників до індивідуальних психологічних бар'єрів — дозволяє розробити адекватні механізми управління, де замість силового придушення використовується стратегія діалогу та взаємної адаптації. Це створює логічне підґрунтя для дослідження соціального діалогу як основного інституційного засобу стабілізації ринку праці, що буде розглянуто в наступному підрозділі.

1.2. Сутність та роль соціального діалогу як механізму регулювання соціально-трудових відносин

В умовах поглиблення кризових явищ на ринку праці соціальний діалог трансформується з формального атрибуту демократичного суспільства у фундаментальний економічний інструмент забезпечення стабільності. Його сутність полягає у створенні особливого комунікаційного простору, де держава, роботодавці та наймані працівники (через своїх представників) здійснюють пошук компромісу для розв'язання суперечностей, що виникають у процесі виробництва, розподілу та споживання національного продукту. З позицій економічної теорії, соціальний діалог виступає як мега-інститут, що мінімізує трансакційні витрати на врегулювання трудових спорів та запобігає руйнівним наслідкам відкритих соціальних конфліктів [9].

Роль соціального діалогу в системі регулювання трудових відносин не обмежується лише превентивною функцією щодо страйків чи протестів. Він виконує стратегічне завдання — легітимізацію економічних рішень. Коли зміни в оплаті праці, реструктуризація галузей або запровадження нових податкових норм проходять через фільтр тристоронніх консультацій, вони отримують значно вищий рівень підтримки з боку безпосередніх виконавців. У кризові періоди це дозволяє уникнути опору реформам та забезпечує соціальну згуртованість навколо цілей виживання та розвитку економіки.

Для детального розуміння структури цієї взаємодії доцільно проаналізувати її рівні та ключових суб'єктів, що представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Багаторівнева структура соціального діалогу в сучасній економіці

Рівень взаємодії	Суб'єкти діалогу	Основний предмет домовленостей	Результат (інструментарій)
Національний	Кабінет Міністрів, всеукраїнські профспілки, об'єднання роботодавців.	Встановлення мінімальних стандартів (зарплата, прожитковий мінімум), податкова політика.	Генеральна угода.
Галузевий	Профільні міністерства, галузеві профспілки та асоціації бізнесу.	Специфічні умови праці в галузі, професійні стандарти, міжпосадові співвідношення.	Галузева (тарифна) угода.
Територіальний	Місцеві органи влади, регіональні профспілки та працедавці.	Програми зайнятості населення, екологічна безпека регіону, розвиток інфраструктури.	Територіальна угода.
Локальний	Роботодавець та первинна профспілкова організація (або представники трудового колективу).	Конкретні графіки роботи, системи преміювання, охорона праці на робочих місцях.	Колективний договір.

Еволюція соціального діалогу привела до формування його багатофункціональної природи. У системі соціально-трудового реінжинірингу ми виділяємо три ключові функції, які мають вирішальне значення під впливом кризових факторів. Перша — стабілізуюча, що забезпечує незмінність базових соціальних гарантій навіть у періоди спаду виробництва. Друга — адаптивна, яка дозволяє оперативно коригувати трудове законодавство під вимоги нових форматів зайнятості (наприклад, легалізація дистанційної роботи). Третя — інноваційна, що стимулює спільне інвестування держави та бізнесу в людський капітал через програми рескілінгу та апскілінгу [3].

Проте функціонування соціального діалогу не є безпроблемним, особливо в умовах розмиття традиційних меж підприємств. У таблиці 1.4 систематизовано переваги та бар'єри, що супроводжують розвиток партнерських відносин у сучасних умовах.

Таблиця 1.4.

Аналіз факторів впливу на ефективність соціального діалогу

Переваги (можливості)	Перешкоди (бар'єри)
Зниження соціальної напруги: Запобігання деструктивним формам протесту.	Криза представництва: Зниження ролі традиційних профспілок у цифровому секторі.
Підвищення інвестиційної привабливості: Стабільний ринок праці є сигналом для капіталу.	Асиметрія ресурсів: Нерівні можливості сторін у доступі до інформації та фінансів.
Справедливий розподіл доходів: Механізми соціальної справедливості через тарифні сітки.	Політизація діалогу: Використання соціальних вимог як інструменту політичної боротьби.
Розвиток людського капіталу: Узгодження освітніх програм із потребами ринку.	Тіньова зайнятість: Неможливість діалогу з працівниками, що знаходяться поза правовим полем.

Варто акцентувати увагу на тому, що в цифрову епоху соціальний діалог перестає бути лише «паперовим» процесом укладання угод. Він інтегрується в цифрові екосистеми через платформи е-демократії та онлайн-консультації. Це дозволяє залучати до обговорення ширші верстви працівників, які раніше були відірвані від профспілкового руху (наприклад, фрілансери чи самозайняті особи). Такий підхід робить діалог більш інклюзивним, але водночас висуває нові вимоги до кібербезпеки та верифікації сторін.

Особливого значення соціальний діалог набуває в контексті концепції соціальної відповідальності бізнесу. Коли підприємство добровільно бере на себе зобов'язання, що перевищують норми закону, воно створює фундамент довіри, який стає критично важливим під час кризи. У таких організаціях діалог відбувається не у формі жорстких торгів, а у формі стратегічного партнерства, де сторони спільно шукають шляхи збереження бізнесу та робочих місць одночасно [8].

Резюмуючи вищевикладене, можна стверджувати, що соціальний діалог є невід'ємним регулятором ринкової економіки, який забезпечує баланс між економічною ефективністю та соціальною справедливістю. Його роль як механізму регулювання соціально-трудоких відносин постійно зростає, оскільки в умовах невизначеності саме договірні відносини, а не жорсткі директиви, демонструють найвищу життєздатність. Розвиток гнучких рівнів

взаємодії та подолання бар'єрів представництва є запорукою стійкості ринку праці до майбутніх викликів.

1.3. Вплив кризових явищ на трансформацію взаємодії між суб'єктами ринку праці

Кризові явища, незалежно від їхньої природи (економічної, пандемічної чи геополітичної), виступають потужним дестабілізатором усталених соціально-трудових відносин. В умовах стабільного розвитку взаємодія між державою, роботодавцями та працівниками зазвичай має інерційний характер і спирається на довгострокові угоди. Однак настання кризової фази радикально змінює часовий горизонт планування: замість стратегічного партнерства суб'єкти часто переходять до тактики «оперативного виживання», що призводить до глибокої трансформації змісту та форм їхньої взаємодії.

Економічний вплив кризи на ринок праці проявляється у критичному загостренні суперечностей щодо розподілу обмежених ресурсів. Роботодавці, стикаючись із падінням прибутків, намагаються мінімізувати трансакційні витрати шляхом скорочення персоналу або переведення його на гнучкі, але менш захищені форми зайнятості. Водночас працівники, опиняючись під тиском інфляції та загрози безробіття, висувують вимоги щодо посилення соціальних гарантій. У цій точці напруги роль держави як арбітра стає вирішальною, проте самі інструменти державного регулювання також піддаються трансформації [7].

Для аналізу того, як саме змінюються пріоритети взаємодії під час кризи, ми розробили порівняльну таблицю 1.5.

Однією з найбільш помітних тенденцій трансформації є деінституціоналізація діалогу. У кризові періоди формальні процедури тристоронніх рад часто виявляються занадто повільними. Це породжує перехід до прямих переговорів між власником та трудовим колективом на локальному рівні, минаючи галузеві профспілки. З одного боку, це підвищує адаптивність

підприємства, з іншого — послаблює загальнонаціональні стандарти соціального захисту.

Таблиця 1.5.

Трансформація пріоритетів суб'єктів ринку праці в умовах кризи

Суб'єкт взаємодії	Пріоритети в стабільних умовах	Пріоритети в кризових умовах	Вектор трансформації взаємодії
Роботодавці	Експансія на ринку, довгострокове інвестування в бренд та лояльність.	Збереження ліквідності, мінімізація фонду оплати праці, релокація бізнесу.	Перехід від партнерства до жорсткого адміністрування та аутсорсингу.
Працівники	Кар'єрне зростання, розвиток навичок, баланс між роботою та життям.	Збереження робочого місця, регулярність виплат, фізична та економічна безпека.	Зниження мобільності або вимушена трудова міграція, ріст тіньової зайнятості.
Держава	Стратегічне планування, розвиток людського капіталу, реформи освіти.	Антикризове регулювання, прямі дотації, стримування соціальних вибухів.	Перехід від стимулювання до «ручного управління» та екстреного законодавства.

Окремим фактором трансформації виступає цифровізація, яка в умовах кризи (наприклад, під час пандемії або воєнних дій) стає єдиним способом підтримання трудових відносин. Взаємодія суб'єктів переноситься у віртуальну площину, що породжує феномен «цифрового посередництва». У таблиці 1.6 представлено ключові зміни у формах взаємодії під впливом технологічних та кризових чинників [5].

Таблиця 1.6.

Зміна форм соціально-трудової взаємодії під впливом зовнішніх шоків

Традиційна форма (до кризи)	Трансформована форма (кризовий період)	Ризики трансформації
Офлайн-наради та фізична присутність у офісі.	Дистанційна праця та віртуальні платформи комунікації.	Втрата корпоративної ідентичності, складність контролю безпеки праці.
Повна зайнятість з безстроковим контрактом.	Поширення фрілансу, проектної роботи та «нульових» контрактів.	Ерозія системи пенсійного та соціального страхування.

Колективні договори на 3-5 років.	Тимчасові антикризові угоди та меморандуми про наміри.	Нестабільність соціальних гарантій у довгостроковій перспективі.
-----------------------------------	--	--

Варто також наголосити на зміні психологічного контракту між працівником та роботодавцем. В умовах кризи довіра стає дефіцитним ресурсом. Якщо держава не забезпечує прозорих правил гри, взаємодія суб'єктів ринку праці деградує до рівня короткострокових спекулятивних відносин. Натомість у країнах із розвиненою культурою соціального діалогу криза стає поштовхом до створення систем «спільної відповідальності», де працівники погоджуються на тимчасове обмеження доходів в обмін на гарантії збереження робочих місць у майбутньому.

В українських реаліях воєнного стану трансформація взаємодії набула специфічного забарвлення. Ми спостерігаємо посилення ролі держави як «верховного працедавця» та регулятора, який через військові адміністрації та спеціальне законодавство обмежує певні права працівників заради загальнонаціональної безпеки. Це вимагає від профспілок та об'єднань роботодавців пошуку нових, неконфліктних методів адвокації своїх інтересів, що базуються на патріотичній консолідації та солідарності [15].

Трансформація взаємодії суб'єктів ринку праці під впливом кризових явищ є неминучим процесом адаптації до ворожого зовнішнього середовища. Вона характеризується зміщенням акцентів із довгострокового розвитку на короткострокове виживання, цифровізацією комунікацій та децентралізацією переговорних процесів. Головним викликом цієї трансформації є збереження людиноцентричного підходу та недопущення повної деградації соціальних стандартів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА КОНФЛІКТНОСТІ В УКРАЇНІ

2.1. Оцінка динаміки та структури трудових конфліктів у кризовий та поствоєнний періоди

Аналіз динаміки трудових конфліктів в Україні протягом останнього десятиліття дозволяє констатувати їхню глибоку трансформацію під впливом послідовних хвиль соціально-економічних криз. Традиційні механізми виникнення та перебігу трудових спорів, що були характерні для періоду відносної стабільності, поступилися місцем новим формам протистояння, які безпосередньо детерміновані форс-мажорними обставинами. Дослідження структури конфліктності в цей період свідчить про зміщення акцентів із класичних вимог щодо підвищення стандартів праці до боротьби за елементарне збереження робочих місць та погашення заборгованості.

Еволюція конфліктності в Україні чітко розділяється на декілька етапів, кожен з яких характеризується специфічним набором домінуючих суперечностей [24]. У таблиці 2.1 представлено порівняльну характеристику структурних зрушень у трудовому протистоянні залежно від природи кризового періоду.

Таблиця 2.1.

Динаміка структурних характеристик трудових конфліктів в Україні (2020–2025 рр.)

Період та тип кризи	Основний предмет спору (структура вимог)	Переважаюча форма конфлікту	Результативність вирішення
Пандемічна криза (2020–2021)	Умови дистанційної праці, забезпечення засобами захисту, законність відправлення у відпустки за власний рахунок.	Індивідуальні позови, онлайн-петиції, колективні звернення до Держпраці.	Висока (через швидку адаптацію законодавства).
Початковий період воєнного стану (2022–2023)	Невиплата заробітної плати через зупинку підприємств, призупинення дії	Латентні конфлікти, масові звільнення за згодою сторін	Низька (через дію обмежень воєнного часу).

	трудових договорів, релокаційні суперечки.	(вимушені), звернення до НСПП.	
Поствоєнне відновлення / Поточний період (2024–2025)	Невідповідність зарплат інфляції, дефіцит кваліфікованих кадрів, умови інклюзивності для ветеранів.	Відкриті колективні переговори, боротьба за капітал (Headhunting-конфлікти).	Середня (залежить від економічної стійкості галузі).

Оцінюючи кількісні показники, варто зауважити, що у 2022–2023 роках офіційна статистика зафіксувала позірне зниження кількості відкритих колективних трудових спорів. Проте це не свідчить про гармонізацію відносин, а є наслідком законодавчих обмежень на проведення страйків та мітингів у період дії воєнного стану. Насправді конфліктність перейшла у приховану (латентну) фазу. Найбільш поширеним видом суперечок стали справи, пов'язані із призупиненням трудових відносин — правовим інструментом, який дозволив роботодавцям не виплачувати заробітну плату, не звільняючи працівника формально. Це створило глибоку соціальну напругу, яка почала виплескуватися у формі судових позовів лише після певної стабілізації фронту.

Особливе місце у структурі конфліктів поствоєнного періоду посідає проблема «цифрової нерівності» та віддаленої праці. Оскільки значна частина трудового потенціалу України опинилася за кордоном або у статусі ВПО, виникли масові суперечки щодо можливості поєднання праці в українських компаніях із перебуванням у безпечних регіонах. Це породило конфлікти нового типу — «географічні спори», де предметом переговорів є не грошова винагорода, а право на гнучке місцезнаходження.

Для наочного представлення галузевої специфіки конфліктності ми розробили таблицю 2.2, яка демонструє, які сектори економіки виявилися найбільш вразливими до соціально-трудових деструкцій.

Важливо підкреслити, що в поствоєнний період структура конфліктів почала зміщуватися у бік етичного виміру. З'явилися спори щодо дискримінації працівників за ознакою перебування в тилу чи на фронті, а також вимоги щодо створення безбар'єрного середовища для поранених співробітників. Ці конфлікти є складними для врегулювання традиційними

методами, оскільки вони потребують високого рівня емпатії та соціальної відповідальності менеджменту.

Таблиця 2.2.

Галузевий зріз трудової конфліктності в Україні

Галузь економіки	Рівень конфліктності	Основні причини напруження
Промисловість (металургія, енергетика)	Високий	Руйнація активів, затримки виплат, ризики безпеки життя на робочому місці.
Освіта та медицина (державний сектор)	Середній	Оптимізація мережі закладів, навантаження при фіксованих ставках.
ІТ та креативні індустрії	Низький / Латентний	Проблеми з бронюванням працівників, вихід закордонних замовників.
Транспорт та логістика	Високий	Проблеми перетину кордону, мобілізаційні ризики, умови праці водіїв.

Підсумовуючи, слід констатувати, що динаміка трудових конфліктів в Україні відображає загальний стан воєнно-економічної кризи. Хоча кількість відкритих протестів зменшилася через правові обмеження, глибина та складність суперечностей зросла. Структура конфліктів трансформувалася від суто економічних вимог до питань виживання, безпеки та цифрової мобільності.

2.2. Моніторинг діяльності інституцій соціального діалогу - профспілок, об'єднань роботодавців та держави

Ефективність регулювання соціально-трудових відносин безпосередньо залежить від дієздатності інституційного середовища, яке формують три ключові сторони: органи державної влади, професійні спілки та об'єднання роботодавців. У період стабільного економічного зростання ці інституції функціонують у межах звичних бюрократичних процедур, проте кризовий стан ринку праці стає лакмусовим папірцем, що виявляє реальний рівень їхнього впливу на захист прав працівників та підтримку життєздатності бізнесу. Моніторинг діяльності цих суб'єктів в Україні свідчить про складну

трансформацію їхніх ролей та пошук нових форматів взаємодії в умовах обмежених ресурсів.

Держава у системі соціального діалогу традиційно виконує подвійну роль: регулятора (законодавча база) та безпосереднього роботодавця у бюджетній сфері. Протягом 2022–2025 років державна політика була спрямована на екстрену адаптацію трудового законодавства до умов воєнного стану. Ключовим інструментом стало розширення прав роботодавців щодо гнучкості трудових відносин, що, з одного боку, дозволило бізнесу вижити, а з іншого — послабило позиції найманих працівників. Моніторинг діяльності Національної служби посередництва і примирення (НСПП) показує, що держава змістила акцент з арбітражу на медіацію, намагаючись не допускати переростання конфліктів у відкриті акти протесту [8].

Об'єднання роботодавців у кризовий період продемонстрували високий рівень консолідації, особливо в питаннях адвокації дерегуляції та отримання державних преференцій для релокованого бізнесу. Їхня діяльність трансформувалася від традиційного лобізму до активної участі в гуманітарних проєктах та програмах збереження трудових колективів. Проте моніторинг виявляє значний розрив між великими галузевими об'єднаннями та малим бізнесом, який часто залишається поза процесами офіційного соціального діалогу, що обмежує інклюзивність прийнятих рішень.

Професійні спілки, стикнувшись із масовою міграцією членів профспілок та призупиненням дії багатьох норм колективних договорів, опинилися у найбільш вразливому стані. Моніторинг їхньої діяльності вказує на кризу традиційного інструментарію (страйки, демонстрації), який став неможливим з юридичних причин. Натомість профспілки почали освоювати роль провайдерів юридичної допомоги та міжнародних гуманітарних хабів. Однак їхній вплив на цифрові сектори економіки (ІТ, дистанційні сервіси) залишається мінімальним, що свідчить про необхідність реінжинірингу самої природи профспілкового руху.

Для оцінки поточної спроможності цих інституцій ми розробили аналітичну таблицю 2.3, яка відображає баланс сил та функціональну спрямованість їхньої діяльності.

Таблиця 2.3.

Порівняльний моніторинг функціональної спроможності суб'єктів
соціального діалогу

Суб'єкт діалогу	Ключовий вектор активності у 2024-2025 рр.	Рівень довіри з боку населення	Критичні виклики та прогалини
Органи влади (НСПІ, Мінекономіки)	Забезпечення правового поля «гнучкої» праці, моніторинг заборгованості.	Середній (через соціальну підтримку ВПО).	Складність балансування між потребами оборони та правами праці.
Об'єднання роботодавців	Лобіювання бронювання працівників, доступ до грантів на відновлення.	Високий (як у творців робочих місць).	Недостатня увага до стандартів безпеки праці в небезпечних умовах.
Профспілки (ФПУ та незалежні)	Юридичний захист при звільненнях, міжнародна солідарна допомога.	Низький / Середній (через пасивність у приватному секторі).	Неможливість використання силових методів захисту (страйків).

Важливим аспектом моніторингу є оцінка діяльності Національної тристоронньої соціально-економічної ради (НТСЕР). В умовах кризи цей орган став майданчиком для оперативного узгодження правок до КЗпП. Проте ефективність такого діалогу часто обмежена декларативністю багатьох рішень. У таблиці 2.4 ми проаналізували результативність основних інструментів взаємодії, що використовуються на поточному етапі.

Таблиця 2.4.

Аналіз результативності інструментів соціального партнерства

Інструмент взаємодії	Стан реалізації	Фактична ефективність
Генеральна угода	Чинна з пролонгацією (без перегляду базових тарифів).	Низька (не відповідає інфляційним очікуванням).
Тристоронні консультації	Регулярні (переважно в онлайн-форматі).	Середня (допомагають уникати критичних конфліктів).
Колективні договори	Частково призупинені на підприємствах у зоні ризику.	Залежить від доброї волі конкретного власника бізнесу.

Медіаційні процедури	Стрімке зростання попиту на послуги НСПП.	Висока (дозволяють врегулювати 80% суперечок до суду).
----------------------	---	--

Моніторинг також підтверджує, що в умовах цифрової трансформації ринку праці виникає потреба в нових інституціях — «цифрових медіаторах» або асоціаціях самозайнятих, які б могли представляти інтереси працівників у гіг-економіці. Традиційні інституції поки що демонструють високу інертність щодо адаптації до потреб «нової економіки», що створює ризик відчуження значної частини активного населення від офіційного соціального діалогу [4].

Моніторинг діяльності інституцій соціального діалогу показує, що система перебуває у стані глибокої трансформації. Держава посилила свою роль як регулятора, роботодавці — як суб'єкта виживання економіки, тоді як профспілки змушені шукати нові сенси існування за межами протестної діяльності. Головним успіхом інституційного середовища в Україні є те, що діалог як такий не припинився навіть у найскладніші періоди, проте його наповнення потребує осучаснення та переходу від формальних угод до реальних механізмів соціальної підтримки.

2.3. Дослідження зарубіжного досвіду врегулювання конфліктів на ринку праці в умовах економічної нестабільності

Вивчення світових практик врегулювання соціально-трудоових суперечностей дозволяє ідентифікувати найбільш стійкі моделі взаємодії, які довели свою ефективність у періоди макроекономічних шоків. Зарубіжний досвід свідчить, що країни з розвиненою інституційною культурою соціального діалогу значно швидше долають наслідки криз, мінімізуючи втрати людського капіталу через впровадження превентивних механізмів медіації та гнучких договірних відносин. В основі більшості успішних іноземних моделей лежить перехід від конфронтаційного типу переговорів до стратегії «виграш-виграш» (win-win), де стабільність бізнесу визнається спільним інтересом як власників, так і найманих працівників.

В європейській практиці чільне місце посідає скандинавська модель (зокрема Швеції та Данії), яка базується на принципі «флексек'юриті» (flexicurity). Її сутність полягає у поєднанні високої гнучкості ринку праці для роботодавців (можливість швидкого звільнення та найму) із потужним соціальним захистом та активною політикою навчання для працівників. У кризові періоди ця модель трансформує потенційний конфлікт щодо скорочення штату у процес керованого переходу фахівця на нове робоче місце за підтримки держави та профспілок.

Для порівняння ключових зарубіжних підходів до антикризового управління конфліктами ми розробили таблицю 2.5.

Таблиця 2.5.

Порівняльна характеристика зарубіжних моделей врегулювання трудових конфліктів

Модель / Країна	Ключовий інструмент врегулювання	Роль держави у процесі	Особливості в умовах нестабільності
Німецька (Континентальна)	Співуправління (Mitbestimmung) через виробничі ради.	Активний посередник та гарант соціальних стандартів.	Використання програм «Kurzarbeit» (скорочений робочий час) замість звільнень.
Англо-саксонська (США, Велика Британія)	Судові позови та прямі переговори між індивідуальними суб'єктами.	Мінімальне втручання, акцент на правовий арбітраж.	Висока динамічність, але значне зростання соціальної напруги під час спадів.
Японська (Східноазійська)	Корпоративна лояльність та патерналізм, система «довічного найму».	Стимулювання внутрішньофірмового діалогу.	Конфлікти вирішуються на рівні корпоративної етики без виходу у публічну площину.
Французька	Масові колективні переговори та активні протестні акції.	Виступає як жорсткий регулятор та ініціатор реформ.	Висока конфліктність, яка часто призводить до масштабних політичних змін.

Особливої уваги заслуговує досвід Німеччини у використанні інструменту «Kurzarbeit». Під час економічних рецесій держава субсидує

частину заробітної плати працівникам, які переведені на неповний робочий день. Це дозволяє роботодавцям уникати витрат на масові звільнення та подальший пошук нових кадрів, а працівникам — зберігати стабільність доходів. Такий підхід фактично нівелює головну причину трудових конфліктів — страх перед безробіттям — і переводить взаємодію у площину солідарної відповідальності [6].

Іншим інноваційним вектором, що активно розвивається в США та країнах ЄС, є впровадження ADR (Alternative Dispute Resolution) — альтернативних методів вирішення спорів. До них належать професійна медіація, фасилітація та омбудсменство у сфері праці. У таблиці 2.6 ми систематизували переваги цих методів у порівнянні з традиційним судовим розглядом.

Таблиця 2.6.

Переваги альтернативних методів (ADR) у зарубіжній практиці

Параметр порівняння	Традиційний судовий розгляд	Альтернативні методи (Медіація)	Ефект для соціального діалогу
Швидкість вирішення	Тривала (місяці або роки)	Оперативна (кілька зустрічей)	Дозволяє швидко зняти гостру фазу кризи на підприємстві.
Вартість процесу	Високі судові витрати та оплата адвокатів	Значно дешевше або безкоштовно (через служби НСПП)	Зниження фінансового навантаження на сторони конфлікту.
Конфіденційність	Публічний характер розгляду	Повна конфіденційність	Збереження ділової репутації роботодавця та працівника.
Результат	Перемога однієї сторони («Виграв-Програв»)	Взаємоприйнятний компроміс («Виграв-Виграв»)	Формування довгострокової довіри між суб'єктами.

Важливим уроком зарубіжного досвіду є також інституціоналізація діалогу в цифрових галузях. Наприклад, у деяких країнах ЄС (Німеччина, Австрія) почали створюватися «цифрові виробничі ради», які представляють інтереси працівників платформних сервісів. Це дозволяє перевести стихійні протести

кур'єрів чи таксистів у формат легітимних переговорів щодо стандартів оплати та страхування.

Для України вивчення цих моделей має не лише теоретичне, а й прикладне значення в контексті євроінтеграційних процесів. Адаптація принципів «флексек'юріті» та розширення практики медіації можуть стати основою для модернізації вітчизняного законодавства, забезпечуючи перехід від каральної моделі регулювання праці до стимулюючої.

Дослідження зарубіжного досвіду підтверджує, що універсального рецепта врегулювання конфліктів не існує, проте спільним знаменником усіх успішних моделей є високий рівень довіри між соціальними партнерами. Криза у світовій практиці сприймається не як привід для обмеження прав, а як можливість для оновлення «соціального контракту». Впровадження інструментів медіації та програм державної підтримки зайнятості за прикладом країн ЄС є критично важливим для України.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА РОЗВИТКУ ДІАЛОГУ

3.1. Впровадження інноваційних інструментів медіації та фасилітації у трудових суперечках

Трансформація соціально-трудових відносин в умовах нестабільності вимагає відмови від традиційних репресивних методів вирішення суперечок на користь гнучких інструментів альтернативного врегулювання спорів (ADR). Центральне місце серед таких інструментів посідає медіація — процес добровільного пошуку взаємоприйнятної рішення за участю нейтральної третьої сторони (медіатора). Впровадження медіації у практику вітчизняних підприємств дозволяє не лише зберегти ресурси, що зазвичай витрачаються на тривалі судові тяганини, а й відновити психологічний клімат у колективі, що є критично важливим для збереження кадрового потенціалу в кризовий період.

Ефективність медіації базується на переході від позиційного торгу («хто правий») до аналізу глибинних інтересів сторін («що насправді потрібно»). У кризових умовах, коли причиною конфлікту часто є зовнішні форс-мажорні обставини, медіація дозволяє сторонам вийти за межі юридичних формулювань КЗпП і знайти нестандартні економічні рішення, такі як зміна графіків, запровадження часткової віддаленої роботи або перегляд системи нематеріальної мотивації [17].

Для системного впровадження цих інструментів на рівні підприємства доцільно використовувати алгоритм, представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Порівняльна характеристика інноваційних методів регулювання суперечок

Метод врегулювання	Ключова технологія (механізм)	Сфера застосування в управлінні працею	Очікуваний результат
Корпоративна медіація	Структуровані переговори за участю сертифікованого посередника.	Гострі конфлікти між керівником та підлеглим, спори щодо звільнення чи виплат.	Підписання медіаційної угоди, збереження ділової репутації.

Професійна фасилітація	Модерація групових обговорень для досягнення консенсусу.	Колективні переговори щодо укладання колективного договору, реструктуризація відділів.	Прийняття спільного рішення, яке підтримується більшістю колективу.
Електронна медіація (O-ADR)	Використання цифрових платформ для дистанційного вирішення спорів.	Конфлікти з дистанційними працівниками, релокованим персоналом.	Оперативне зняття напруги без географічної прив'язки сторін.
Омбудсменство	Призначення незалежної особи всередині фірми для захисту прав персоналу.	Превентивний розгляд скарг на ранніх стадіях, моніторинг етики.	Зниження кількості офіційних звернень до судів та Держпраці.

Особливого значення в умовах «економіки знань» набуває фасилітація. На відміну від медіації, яка фокусується на розв'язанні вже наявного вузла суперечностей, фасилітація спрямована на запобігання їх виникненню через якісну організацію групової комунікації. Впровадження фасилітаційних сесій під час стратегічного планування дозволяє працівникам відчутти свою причетність до управління підприємством, що автоматично знижує рівень конфліктності.

Процес імплементації медіації у систему соціального діалогу потребує чіткої послідовності кроків, які ми систематизували у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Етапи впровадження системи медіації в організаційну структуру підприємства

Етап впровадження	Основні заходи та дії	Відповідальні особи
Інституційний	Затвердження Положення про медіацію, внесення пункту про медіаційне застереження у трудові контракти.	Юридичний відділ, HR-директор.
Освітній	Навчання лінійних керівників основам конфліктології та навичкам медіаційного підходу.	Запрошені тренери, сертифіковані медіатори.
Процедурний	Створення реєстру внутрішніх/зовнішніх медіаторів, підготовка приміщень для конфіденційних переговорів.	Адміністративний відділ.
Комунікаційний	Інформування колективу про переваги медіації над судовим розглядом.	PR-служба, профспілковий лідер.

Варто наголосити, що впровадження медіації потребує зміни самої корпоративної культури — від культури «пошуку винних» до культури «пошуку рішень». Це особливо актуально в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення, коли рівень загальної стресогенності суспільства є надзвичайно високим. Медіація у цьому контексті виконує не лише економічну, а й терапевтичну функцію, дозволяючи сторонам почути одна одну та зберегти професійні зв'язки.

Для максимальної ефективності ці інструменти мають бути інтегровані в діяльність Національної служби посередництва і примирення (НСПП). Державна підтримка медіації через створення мережі регіональних медіаційних центрів дозволить розвантажити судову систему та підвищити якість соціального діалогу на територіальному рівні.

Таким чином, впровадження інноваційних інструментів медіації та фасилітації є ключовим напрямом зміцнення соціально-трудових відносин у кризових умовах. Ці методи дозволяють перевести трудові суперечності з деструктивного русла у площину конструктивного партнерства. Практична цінність медіації полягає у її здатності забезпечувати довгострокові, сталі рішення, які базуються на реальних інтересах сторін, що є необхідною умовою для розвитку людського капіталу та стабілізації ринку праці.

3.2. Стратегічні напрями зміцнення соціального партнерства в умовах дефіциту людського капіталу

В умовах поглиблення демографічної кризи, спричиненої масовою зовнішньою міграцією та деформацією внутрішнього ринку праці, дефіцит людського капіталу стає критичною загрозою для економічної безпеки України. За таких обставин соціальне партнерство має трансформуватися з інструменту «гасіння пожеж» (запобігання страйкам) у стратегічний ресурс відтворення трудового потенціалу. Зміцнення взаємодії між державою, бізнесом та представниками працівників повинно базуватися на новій

парадигмі — спільній відповідальності за збереження людини як головного суб'єкта економічних відносин.

Ключовим стратегічним напрямом є розбудова систем інвестиційного партнерства у сфері освіти. В умовах швидкого застарівання професійних навичок жодне підприємство не здатне самотійно забезпечити рескілінг персоналу. Соціальний діалог має зосередитися на створенні тристоронніх фондів навчання, де витрати розподіляються між державою (через податкові пільги), роботодавцем (через оплату курсів) та працівником (через інвестування власного часу) [21].

Для структурування стратегічних пріоритетів ми розробили матрицю напрямів зміцнення партнерства, представлену у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Стратегічна матриця розвитку соціального партнерства в умовах кадрового дефіциту

Стратегічний напрям	Ключові заходи в межах діалогу	Очікуваний ефект для ринку праці
Економічне стимулювання	Перегляд Генеральної угоди в частині реального зростання погодинної оплати праці.	Зниження стимулів до трудової міграції, легалізація зайнятості.
Соціальна інклюзія	Розробка спільних програм адаптації ветеранів, людей з інвалідністю та молоді без досвіду.	Розширення пропозиції робочої сили за рахунок раніше незалучених груп.
Регіональна стійкість	Створення «територіальних кластерів зайнятості» за участі громад та релокованого бізнесу.	Збалансування локальних ринків праці, розвиток інфраструктури громад.
Психологічна стійкість	Впровадження програм ментального здоров'я (Well-being) на рівні колективних договорів.	Зниження професійного вигорання та плинності кадрів.

Важливим аспектом зміцнення партнерства є модернізація інституту колективно-договірного регулювання. В умовах дефіциту кадрів колективний договір має перетворитися на інструмент конкурентної боротьби за працівника. Це означає включення до нього пунктів про медичне страхування, гнучкі графіки, можливість дистанційної роботи та допомогу у релокації сімей. Роль профспілок у цьому процесі зміщується від контролю за дотриманням норм КЗпП до спільного з HR-департаментами проектування «ціннісної пропозиції роботодавця» (EVP).

Трансформація взаємодії суб'єктів також потребує впровадження нових форматів діалогу, що адаптовані до мережевої економіки. У таблиці 3.4 представлено перелік інструментів, що забезпечують сталість партнерства у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.4.

Інструментарій зміцнення взаємодії між соціальними партнерами

Інструмент	Зміст та механізм дії	Роль у запобіганні конфліктам
Секторальні ради навичок	Тристоронні органи, що формують замовлення на професійні стандарти.	Синхронізація потреб бізнесу та системи освіти, усунення Skills Gap.
Соціальні аудіти	Незалежна оцінка дотримання етичних та трудових норм на підприємстві.	Підвищення рівня довіри персоналу до менеджменту, ріст лояльності.
Цифрові платформи партнерства	Онлайн-майданчики для постійних консультацій та збору пропозицій працівників.	Оперативне виявлення «больових точок» до моменту переростання у конфлікт.

Особливе значення має державна підтримка малого та середнього бізнесу (МСБ) у системі соціального діалогу. Оскільки саме цей сектор є найбільш гнучким, держава має стимулювати об'єднання дрібних підприємців у асоціації для повноцінної участі у територіальному партнерстві. Це дозволить МСБ спільно з громадами створювати умови для повернення трудових мігрантів, пропонуючи їм не лише роботу, а й соціальне середовище.

Зміцнення соціального партнерства в умовах дефіциту людського капіталу потребує переходу від моделі «соціального захисту» до моделі «соціального інвестування». Пріоритетними напрямками є підвищення вартості праці, розвиток інклюзивних практик та цифровізація діалогу. Тільки через синергію зусиль держави, яка створює правове поле, та бізнесу, який інвестує у добробут, можливо подолати кадровий голод та забезпечити сталий розвиток економіки.

3.3. Цифровізація платформ соціального діалогу як чинник запобігання конфліктам на підприємстві

В умовах глобальної технологічної трансформації та переходу до Індустрії 4.0 традиційні методи соціального діалогу потребують докорінного переосмислення через призму цифровізації. Створення та впровадження інтерактивних цифрових платформ для взаємодії суб'єктів ринку праці стає не просто технічним покращенням, а критичною умовою запобігання деструктивним конфліктам. Цифровізація дозволяє перетворити діалог із періодичної процедури (наприклад, щорічного перегляду колективного договору) на безперервний процес моніторингу та узгодження інтересів у режимі реального часу.

Основним чинником запобігання конфліктам на мікрорівні є подолання інформаційної асиметрії між менеджментом та трудовим колективом. Цифрові платформи (Internal Communication Platforms) забезпечують прозорість прийняття рішень, відкритий доступ до інформації про фінансовий стан підприємства (у межах соціального партнерства) та можливість оперативного зворотного зв'язку. Це мінімізує простір для чуток та недовіри, які є головним живильним середовищем для латентних конфліктів [13].

Для систематизації цифрових інструментів, що сприяють гармонізації трудових відносин, ми розробили таблицю 3.5.

Важливим аспектом цифровізації є впровадження систем аналізу настроїв (Sentiment Analysis) на основі штучного інтелекту. Такі системи здатні аналізувати внутрішню корпоративну пошту або повідомлення в месенджерах (за умови дотримання етичних норм та конфіденційності) для виявлення ознак вигорання або назрівання групового конфлікту. Це дозволяє HR-менеджерам та профспілковим лідерам ініціювати фасилітаційні сесії превентивно, не чекаючи відкритого вибуху протесту.

Таблиця 3.5.

Цифрові інструменти превентивного управління конфліктами на підприємстві

Тип цифрового інструменту	Функціональне призначення	Механізм запобігання конфлікту
Е-опитування та Pulse-surveys	Регулярний збір коротких відгуків про настрій у колективі.	Виявлення «точок кипіння» на ранніх стадіях до моменту ескалації.
Цифрові кабінети працівників	Автоматизація запитів на відпустки, навчання, перегляд бонусів.	Усунення бюрократичних бар'єрів та суб'єктивізму лінійних керівників.
Платформи ідей (Ideation tools)	Збір пропозицій працівників щодо покращення процесів.	Трансформація невдоволення у конструктивну творчу енергію та залученість.
Бот-медіатори (AI-assistants)	Анонімні чат-боти для первинної фіксації скарг та надання консультацій.	Можливість безпечно повідомити про проблему без остраху перед санкціями.

Трансформація соціального діалогу в цифрове середовище потребує чіткої структуризації етапів переходу, які представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Етапи розбудови цифрової екосистеми соціального діалогу

Етап переходу	Технологічне наповнення	Соціально-економічний результат
Етап 1: Інформаційний	Створення єдиної бази знань, е-архіву колективних договорів.	Рівний доступ сторін до правової та організаційної інформації.
Етап 2: Інтерактивний	Запуск форумів, чат-ботів та систем голосування.	Формування культури горизонтальної комунікації та партнерства.
Етап 3: Інтеграційний	Впровадження AI-аналітики та блокчейн-верифікації угод.	Створення «самовиконуваних» соціальних зобов'язань (Smart-contracts).

Варто наголосити на концепції «цифрового гуманізму», яка має стати етичним фундаментом цифровізації діалогу. Вона передбачає, що технології не повинні використовуватися для тотального контролю чи тиску на працівників. Навпаки, цифрові платформи мають розширювати права людини на працю, забезпечуючи «право на відключення» (right to disconnect) у неробочий час та захист персональних даних. Саме такий підхід робить цифровізацію чинником довіри, а не конфлікту.

Для України, де значна частина підприємств працює в умовах релокації та дистанційної зайнятості, цифрові платформи є єдиним реальним способом підтримання соціального діалогу. Використання хмарних сервісів для підписання колективних угод та проведення онлайн-конференцій трудових колективів дозволяє зберігати інституційну цілісність організацій незалежно від фізичного місцезнаходження працівників [16].

Цифровізація платформ соціального діалогу є неминучим етапом еволюції регулювання праці. Вона забезпечує перехід від реактивного стилю управління конфліктами до проактивного моделювання соціально-трудового середовища. Впровадження інструментів е-демократії, AI-моніторингу та платформ зворотного зв'язку дозволяє створити систему «раннього попередження» суперечностей. Це не лише знижує рівень конфліктності на підприємстві, а й підвищує його загальну конкурентоспроможність через формування атмосфери відкритості та взаємної поваги, що є фінальним акордом у побудові ефективної моделі соціального партнерства в умовах кризових явищ.

ВИСНОВКИ

Завершене дослідження дозволяє констатувати, що в умовах сучасних кризових явищ управління конфліктами та розвиток соціального діалогу трансформуються з допоміжних управлінських функцій у фундаментальні чинники економічної стійкості ринку праці. Економічна природа трудових суперечностей у цей період виявляє свою глибинну детермінацію через дефіцит ресурсів та загострення боротьби за справедливий розподіл доданої вартості в умовах високої інфляції та девальвації доходів. Конфлікт у сфері праці перестав бути суто деструктивним явищем, перетворившись на індикатор інституційних розривів, які виникають між застарілими методами адміністрування та новими вимогами до безпеки, гнучкості та цифрової мобільності персоналу.

Роль соціального діалогу як основного механізму регулювання цих відносин суттєво зростає, оскільки він стає легітимним простором для пошуку компромісів, що виходять за межі жорсткого нормативного регулювання. Проте аналіз стану соціально-трудова відносин в Україні свідчить про наявність небезпечних тенденцій, зокрема переходу конфліктності у латентну фазу. Правові обмеження воєнного стану, хоч і стримують відкриті протести, не нівелюють внутрішньої напруги, яка накопичується через призупинення дії трудових договорів та ерозію соціальних стандартів. Це створює ситуацію, де традиційні інституції — профспілки та об'єднання роботодавців — змушені проходити через болісний процес реінжинірингу своїх функцій, зміщуючи акценти з політичного лобізму на надання конкретних сервісів юридичного та гуманітарного захисту.

Дослідження зарубіжного досвіду підтверджує, що найбільш життєздатними в умовах турбулентності є моделі, побудовані на принципах «флексек'юріті» та активного впровадження альтернативних методів вирішення спорів (ADR). Використання професійної медіації та фасилітації на підприємствах дозволяє розв'язувати вузли суперечностей на ранніх стадіях,

зберігаючи при цьому психологічний капітал організації. Впровадження таких інструментів в українську практику потребує не лише законодавчих змін, а й радикальної трансформації корпоративної культури — від парадигми «пошуку винних» до стратегії спільного пошуку рішень, що базуються на глибинних інтересах сторін.

Особливого значення у поствоєнний період набуває розробка стратегічних напрямів зміцнення партнерства в умовах гострого дефіциту людського капіталу. Соціальний діалог має переорієнтуватися на модель соціального інвестування, де пріоритетом стає не просто захист робочого місця, а розвиток професійної життєстійкості працівника. Це передбачає створення спільних освітніх хабів, розширення програм ментального здоров'я та інклюзії, що у підсумку формує привабливу ціннісну пропозицію для повернення трудових мігрантів.

Фінальним етапом модернізації системи управління конфліктами стає тотальна цифровізація платформ взаємодії. Впровадження інструментів е-демократії, інтерактивних опитувань та систем аналізу настроїв на основі штучного інтелекту дозволяє перетворити соціальний діалог на систему раннього попередження. Концепція «цифрового гуманізму» при цьому виступає етичним запобіжником, який гарантує, що технології будуть використовуватися для підвищення прозорості та довіри, а не для посилення контролю. Таким чином, лише через синергію інноваційних методів медіації, стратегічного партнерства та цифрової трансформації можливо побудувати сталий і гармонійний ринок праці, здатний ефективно протистояти майбутнім кризовим викликам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барабаш В. О. Кадровий потенціал та соціально-трудова конфлікти в умовах економічної нестабільності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 89. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/330860>
2. Герасименко О. О., Колот А. М. Праця 4.0 і трансформація соціально-трудова відносин. *Економіка України*. 2021. № 6. URL: <https://economyukr.org.ua>
3. Державна служба статистики України. Ринок праці в Україні у 2024 році. Київ, 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
4. Денисюк М. О., Коваленко Р. І. Правове регулювання соціального діалогу в Україні: сучасні виклики та перспективи вдосконалення. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Право*. 2024. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/320626>
5. Клімашевська В. О., Коровіна Н. В. Тенденції ринку праці в Україні в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-260-267>
6. Колещук О., Шпак Ю., Волошко Д. Соціальні інвестиції та розвиток соціального діалогу в умовах кризи. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2023. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/618>
7. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін і соціальний діалог. Київ : КНЕУ, 2020. URL: <https://ir.kneu.edu.ua>
8. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. Нові виклики для соціально-трудова відносин. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2619>
9. Корнілов Д. С. Поняття соціального діалогу у сучасних трудових відносинах. *Науковий вісник УжНУ*. 2025. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/329767>

- 10.Луньова Т. С. Проблеми розвитку соціального партнерства в Україні.
Економічний простір. 2021. URL:
<https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1106>
- 11.Михайляк Г. В. Макроекономічний аналіз ринку праці в умовах війни.
Економіка та суспільство. 2024. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4700>
- 12.Міністерство економіки України. Стан ринку праці та зайнятості населення. Київ, 2023. URL: <https://www.me.gov.ua>
- 13.Міністерство соціальної політики України. Соціальний діалог в Україні: аналітичні матеріали. Київ, 2022. URL: <https://www.msp.gov.ua>
- 14.Назарова Г., Остапчук В. Соціальний діалог в умовах трансформації ринку праці та війни. *Сталий розвиток економіки*. 2025. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1151>
- 15.Національна служба посередництва і примирення. Офіційний сайт. URL: <https://nspp.gov.ua>
- 16.Нестер О., Склярчук Т. Тенденції ринку праці України в умовах війни. *Development Service Industry Management*. 2024. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(32))
- 17.Стожок А. Ю. Мобільність працівників та трансформація ринку праці. 2024. URL: <https://science.iea.gov.ua/2024-4-87-102/>
- 18.OECD. *OECD Employment Outlook 2023*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/employment-outlook>
- 19.Deloitte. *Global Human Capital Trends 2023*. URL: <https://www2.deloitte.com>
- 20.European Commission. *Industrial Relations in Europe Report 2022*. URL: <https://ec.europa.eu>
- 21.Eurofound. *Living, working and COVID-19*. 2021. URL: <https://www.eurofound.europa.eu>
- 22.International Labour Organization. *World Employment and Social Outlook 2024*. URL: <https://www.ilo.org>

23. International Labour Organization. *Social Dialogue Report 2022*. URL: <https://www.ilo.org>
24. McKinsey Global Institute. *The Future of Work after COVID-19*. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com>
25. OECD. *Negotiating Our Way Up: Collective Bargaining in a Changing World of Work*. 2020. URL: <https://www.oecd.org>
26. PwC. *Workforce of the Future*. 2021. URL: <https://www.pwc.com>
27. Schwab K. *Stakeholder Capitalism*. 2021. URL: <https://www.weforum.org>
28. World Bank. *World Development Report 2021: Data for Better Lives*. URL: <https://www.worldbank.org>
29. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. URL: <https://www.weforum.org/reports>
30. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025*. URL: <https://www.weforum.org>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

**Порівняльна таблиця типів трудових конфліктів та методів їх
розв'язання в умовах кризи**

Тип конфлікту	Причина виникнення (кризовий чинник)	Оптимальний метод врегулювання	Очікуваний результат
Економічний (прямий)	Заборгованість із зарплати, скасування бонусів через збитки.	Арбітраж або прямі переговори під егідою НСПП.	Встановлення графіку погашення боргів, збереження штату.
Технологічний	Впровадження ІІІ, автоматизація, що загрожує звільненням.	Фасилітаційна сесія щодо рескілінгу (перенавчання).	Програма перекваліфікації, зниження опору змінам.
Організаційно-правовий	Конфлікти навколо умов "дистанційки" або релокації.	Медіація (пошук індивідуального компромісу).	Гнучкий графік, збереження лояльності фахівця.
Етико-соціальний	Питання інклюзії ветеранів, нерівномірне навантаження.	Корпоративне омбудсменство, психологічна фасилітація.	Гармонізація клімату, запобігання дискримінації.

ДОДАТОК Б**Анкета оцінки стану соціально-трудових відносин та конфліктності в організації (для працівників)**

Шановний колего! Просимо Вас взяти участь у дослідженні, метою якого є покращення психологічного клімату та розвиток соціального діалогу на нашому підприємстві. Опитування є анонімним, а результати будуть використані узагальнено для вдосконалення системи управління персоналом.

I. Оцінка загальної атмосфери та конфліктності

1. Як би Ви оцінили рівень напруженості у Вашому колективі за останній рік?

- ☐ Стабільний, конфліктів майже немає.
- ☐ Помірна напруженість, виникають дрібні суперечки.
- ☐ Високий рівень конфліктності, що заважає роботі.

2. Які причини, на Ваш погляд, найчастіше провокують суперечки? (Оберіть до 3-х варіантів)

- ☐ Невідповідність зарплати обсягу виконуваної роботи.
- ☐ Несправедливий розподіл премій або обов'язків.
- ☐ Відсутність чіткої інформації про майбутнє підприємства під час кризи.
- ☐ Недоліки в організації дистанційної або позмінної праці.
- ☐ Суб'єктивне ставлення або авторитарний стиль керівництва.

II. Стан соціального діалогу та комунікацій

3. Чи відчуваєте Ви, що Ваша думка враховується адміністрацією при прийнятті важливих рішень?

- ☐ Так, постійно проводиться обговорення.
- ☐ Частково, лише з другорядних питань.
- ☐ Ні, рішення доводяться у формі наказів.

4. Чи володієте Ви повною інформацією щодо змісту Колективного договору Вашого підприємства?

- ☐ Так, добре ознайомлений(-а) зі своїми правами та пільгами.
- ☐ Чув(-ла) про нього, але детально не вивчав(-ла).
- ☐ Ні, не маю доступу до цієї інформації.

5. Наскільки оперативно адміністрація реагує на Ваші звернення чи скарги?

- ☐ Дуже оперативно (протягом 1-2 днів).
- ☐ Із затримкою, але питання вирішується.
- ☐ Реакція зазвичай відсутня або формальна.

III. Перспективи впровадження інноваційних методів

6. Яким каналам для вирішення конфліктів Ви довіряєте найбільше?

- ☐ Пряма розмова з керівником.
- ☐ Звернення до профспілки.
- ☐ Конфіденційна розмова з незалежним посередником (медіатором).
- ☐ Анонімні чат-боти або цифрові платформи зворотного зв'язку.

7. Якби на підприємстві запровадили посаду омбудсмена або професійного медіатора, чи зверталися б Ви до нього за допомогою?

- ☐ Так, це підвищило б мою довіру до системи.
- ☐ Можливо, залежно від авторитету цієї особи.
- ☐ Ні, вважаю це неефективним.

IV. Демографічний блок (для аналітичної обробки)

- Стаж роботи на підприємстві: _____ років.
- Категорія посади: ☐ Фахівець/службовець ☐ Керівник середньої ланки ☐ Робітник

Дякуємо за щирі відповіді! Ваша думка є важливою для формування стабільного майбутнього нашого колективу.

ДОДАТОК В**Схема алгоритму впровадження системи медіації в систему управління персоналом (HR-процеси)****Крок 1. Аналітичний**

- Діагностика частоти та типів конфліктів за останні 12 місяців.
- Визначення трансакційних витрат на звільнення та суди.

Крок 2. Нормативний

- Розробка та затвердження «Кодексу етики та вирішення спорів».
- Внесення медіаційного застереження до нових трудових контрактів.

Крок 3. Підготовчий

- Вибір внутрішніх «агентів змін» (працівників, що мають авторитет) для навчання основам медіації.
- Акредитація зовнішніх медіаторів для складних колективних спорів.

Крок 4. Операційний

- Запуск цифрової платформи для подачі заявок на медіацію.
- Проведення перших пілотних зустрічей.

Крок 5. Оціночний

- Аналіз ROI (окупності інвестицій) від впровадження медіації через показники зниження плинності кадрів.