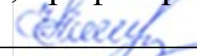


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри
д.е.н., професор Чечель А.О.



«05» січня 2024 р.

**«СУСПІЛЬНИЙ ДІАЛОГ ЯК НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОЇ
СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
281 Публічне управління та
адміністрування
Ісаєвої Анастасії Віталіївни
Науковий керівник:
Зелінська Марина Ігорівна, кандидат
політичних наук, доцент, доцент
кафедри публічного управління та
адміністрування
Рецензент:
Чернишов Олександр Юрійович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та бізнес-
технологій Національного
авіаційного університету

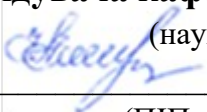
Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____
Секретар ЕК _____
«__» _____ 2024 р.

Київ – 2024

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Шифр та назва спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувача кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Чечель А.О.
(ППІ завідувача кафедри)

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Ісаєва Анастасія Віталіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Суспільний діалог як необхідний елемент сучасної системи публічного управління**

керівник роботи Зелінська Марина Ігорівна, кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» __ 2023 року № __

2. Строк подання студентом роботи 01.12.2023

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи полягає у визначенні соціально-економічних та суспільно-трудових передумов формування системи суспільного діалогу в Україні та його впливу на розвиток публічного управління.

Об'єкт дослідження – процес публічного управління у сфері соціально-трудових та соціально-економічних відносин.

Предмет дослідження – суспільний діалог в системі публічного управління.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження суспільного діалогу як інституту публічного управління.

Розділ 2. Аналіз ефективності суспільного діалогу в Україні з позиції соціальних партнерів.

Розділ 3. Розвиток інституту суспільного діалогу як елементу сучасної

системи публічного управління.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Зелінська М.І., к.політ.н, доцент	01.09.2023	01.09.2023
2	Зелінська М.І., к.політ.н, доцент	10.09.2023	10.09.2023
3	Зелінська М.І., к.політ.н, доцент	20.09.2023	20.09.2023

6. Дата видачі завдання «01» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Погодження теми кваліфікаційної роботи	01-07.09.2023	
2.	Складання та погодження плану кваліфікаційної роботи	01.09.2023	
3.	Написання Вступу та 1 розділу кваліфікаційної роботи	02-30.09.2023	
4.	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	01-30.10.2023	
5.	Написання 3 розділу кваліфікаційної роботи	01-22.11.2023	
6.	Написання Висновків та оформлення списку літератури, додатків	22-26.11.2023	
7.	Подання завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру	30.11.2023	

Здобувач



(підпис)

Анастасія ІСАЄВА

(власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Марина ЗЕЛІНСЬКА

(власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП

Тема суспільного діалогу в системі публічного управління України є актуальною та значущою з багатьох причин. Зміни в системах публічного управління, що відбулися за останні десятиліття, у результаті глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних та комунікаційних технологій, вимагають перегляду структури та методів управління. Парадигма публічного управління змінюється, враховуючи суспільний діалог як його нову основу, відмінну від традиційних ієрархічних та авторитарних моделей.

Суспільний діалог стає важливим інструментом дієвої політики в сучасних демократичних державах, спрямованих на розвиток соціально-орієнтованої ринкової економіки та забезпечення прав людини. Взаємодія між органами влади, місцевими органами самоврядування, роботодавцями та профспілками, здійснювана через суспільний діалог, сприяє узгодженню стратегій та заходів управління.

Україна, оцінюючи ситуацію у сфері суспільного діалогу, стикається із відсутністю традицій, досвіду та культури суспільного діалогу в умовах ринкової економіки. Існуюча інституціональна система не забезпечує ефективного соціально-економічного впливу, а суспільний діалог залишається переважно формальним. Низька якість суспільного діалогу та партнерства між державою та громадськістю негативно впливає на якість управлінських рішень.

З врахуванням досвіду європейських країн, важливим етапом у

розвитку суспільного діалогу в Україні є інституціоналізація цього процесу. Успіх такого розвитку залежить від ефективності державної політики, розвитку культури суспільного діалогу та впровадження спеціалізованої освіти для фахівців у цій галузі.

А, отже, сучасний контекст публічного управління визначає необхідність та актуальність дослідження ролі та значення суспільного діалогу в створенні ефективних та ресурсощадних систем управління.

Серед визначених дослідників, які займалися питаннями суспільного діалогу, можна відзначити вчених з різних галузей наукового спрямування. Амітаєв О.М. вивчав взаємодію громадян, громадських організацій та державних інститутів у контексті сучасного публічного управління; Петренко І.В. досліджувала аналіз суспільного діалогу в сферах політики та розвитку громадських послуг; Ковальчук О.П., чії дослідження охоплюють різні аспекти суспільного діалогу, зокрема його роль у формуванні публічної політики; Михайленко Ю.О. досліджувала сфері соціальних комунікацій та взаємодії між громадянами та владою через механізми суспільного діалогу; Кравчук А.В. присвятив свої напрацювання впливу інформаційних технологій на розвиток суспільного діалогу та взаємодію учасників. Ці вчені внесли вагомий вклад у розуміння та вивчення проблем суспільного діалогу, однак його участь в контексті сучасних систем публічного управління наразі потребує додаткового опрацювання.

Мета роботи полягає у визначенні соціально-економічних та суспільно-трудових передумов формування системи суспільного діалогу в Україні та його впливу на розвиток публічного управління.

Поставлена мета визначила наступні завдання:

- систематизувати знання про інституціональні засади суспільного діалогу в публічному управлінні.

- визначити стандарти і моделі суспільного діалогу, які використовуються в публічному управлінні.

- дослідити інституціональне середовище суспільного діалогу в

контексті публічного управління.

- проаналізувати систему суспільного діалогу в Україні з урахуванням позицій роботодавців та профспілок.

- визначити шляхи впровадження суспільного діалогу в практику публічного управління та місцевого самоврядування.

- сформулювати механізми і напрями розвитку інституту суспільного діалогу в сфері публічного управління України.

Об’єкт дослідження – процес публічного управління у сфері соціально-трудових та соціально-економічних відносин.

Предмет дослідження – суспільний діалог в системі публічного управління.

Для реалізації дослідницької мети було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: методів системного аналізу; логічного узагальнення; статистичних методів аналізу; фінансово-економічних розрахунків.

У якості інформаційно-аналітичної бази використовувалися Конституція України, закони України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів, укази Президента України, накази, розпорядження і регламенти місцевих органів виконавчої влади, а також державних органів виконавчої влади, спрямовані на забезпечення прав і свобод громадян і організацій у сфері надання соціальних послуг в територіальних громадах..

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУСПІЛЬНОГО ДІАЛОГУ ЯК ІНСТИТУТУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Теоретичні засади суспільного діалогу в публічному управлінні на інституціональному рівні

Інституціональна теорія виникає на зламі становлення соціології і тісно пов'язана з узяттям «суспільного інституту» як ключового елемента практичної реальності та теоретичної конструкції. Під терміном «суспільний інститут» Г. Спенсер розумів «утворення», що встановлює норми і правила соціальної регуляції. До соціальних інститутів він включав державні та суспільно-політичні установи, сім'ю, церкву і профспілки, а також звичаї, обряди та етикет. Вчений стверджував, що соціальні інститути є складовими елементами структури суспільства і виникають внаслідок його диференціації. Зростання соціальних інститутів він пов'язував із розвитком регулятивної системи суспільства.

За Дюркгеймом, соціальні інститути – це «фабрики відтворення суспільних відносин», що організовують людську діяльність, встановлюючи певні зразки поведінки. Природа соціальних інститутів витлумачується у контексті цілісності суспільства. Згідно з Дюркгеймом, суспільство є органічною цілісністю, що складається з окремих груп і інститутів, кожний з яких виконує свою функціональну роль. Основна задача науки про суспільство полягає у розкритті того, як виникли інститути – політичні, юридичні, моральні, економічні, релігійні тощо, які мотиви породили їх і яким потребам вони відповідають [16, с. 72].

На кінці XIX століття внаслідок наукової діяльності видатних американських та англійських учених, таких як Т. Веблен, Дж. Коммонс, Дж. Гобсон, сформувався інституціоналізм як окремий напрям у галузі

економічної науки. За роки свого існування інституціональний підхід здобув широке визнання в економічних дослідженнях, чому свідчить виокремлення різних підходів до його класифікації:

1. Ранній (старий) інституціоналізм, заснований Т. Вебленом, Дж. Коммонсом, Дж. Гобсоном, У. Мітчеллом та послідовниками, такими як А. Берлі, Г. Мінз, Р. Тагвелл і ін. Представники цього підходу характеризуються врахуванням еволюційної теорії природи Ч. Дарвіна, а також принципу взаємозв'язку і взаємозумовленості усіх суспільних відносин, включаючи економічні та соціально-психологічні.

2. Традиційна (ортодоксальна) інституціональна теорія, що є еволюційним продовженням та розвитком вебленівської традиції. До її представників входять Дж. Ходжсон, Е. Скрепанті та ін.

3. Нова інституціональна економічна теорія (неоінституціоналізм) з численними структурними розгалуженнями, такими як теорія трансакційних витрат (Р. Коуз, О. Вільямсон), теорія прав власності (А. Алчіан, Р. Коуз, Г. Демсен та ін.), теорія суспільного вибору (Дж. Б'юкенен, Д. Мюллер, М. Олсон), нова економічна історія (Д. Норт, Р. Фогель, Дж. Уолліс) і ін. Ці підходи є міждисциплінарними, об'єднуючи економіку, право, теорію організацій, соціологію і антропологію.

4. Еволюційний інституціоналізм, що досліджує еволюцію інституціонального середовища з плином часу та її вплив на соціально-економічний розвиток. Представниками є Р. Нельсон, С. Вінтр, Дж. Ходжсон, Д. Норт [12, с. 36].

Творцем ключових ідей і концепцій, які складають сучасну інституційно-еволюційну теорію, є Т. Веблен. Основною рисою економістів цього напрямку є бажання досліджувати позаекономічні явища та враховувати соціальні, політичні, психологічні та інші впливи в економічних дослідженнях, що виявилось у введенні терміна «інститут», який став ключовим для цього напрямку.

Значний внесок у розвиток інституціонального підходу до аналізу

соціальних явищ зробили лауреати Нобелівської премії, творці сучасної теорії ринкової рівноваги і добробуту, Д. Хікс і К. Ерроу (1972 р.). Соціально-інституціональний напрям, виокремлений в рамках неінституціоналізму лауреатами Д. Бьюкененом (1986 р.) і Р. Коузом (1991 р.), використовуючи економічні методи у дослідженні екологічних, політологічних і соціологічних процесів. У 1992 р. Г. Беккер отримав Нобелівську премію за розширення положень про зв'язок економічної теорії з поведінкою людей та їх взаємодією. В 1993 р. за використання економічної історії та кількісних методів в дослідженнях економічних і інституціональних змін премія пам'яті Альфреда Нобеля в галузі економічних наук була присуджена Р. Фогелю і Д. Норту.

З кінця 90-х років в Україні стрімко зростає інтерес до інституціональних питань. Дослідницька програма інституціоналізму, яка на початку і середині 90-х років перебувала на периферії наукових інтересів, стає одним із домінуючих напрямків сучасної теорії в Україні. Збільшення наукового інтересу до інституціональної теорії в українській науці з кінця 90-х років ХХ століття до початку ХХІ століття обумовлено необхідністю аналізу процесів, вимірювання результатів, виявлення перспектив реформування існуючих та формування нових соціальних інститутів українського суспільства [2, с. 13].

Основою для інтеграції всіх розглянутих теорій та шкіл у єдиний інституціональний напрям є схожість методології, яка акцентує на змінах та динаміці суспільних (економічних, політичних, соціальних, культурних) структур і суспільства в цілому. Ця методологія використовує схожий категоріальний апарат з особливим акцентом на «інститути».

У сучасних соціальних, політичних та економічних теоріях термін «соціальні інститути» визначає:

1) історично обумовлені форми організації та регулювання суспільного життя, що забезпечують виконання життєво важливих функцій, включаючи сукупність норм, ролей, приписів, зразків поведінки, спеціальних установ та

систему контролю;

2) упорядковані і певною мірою усталені соціальні утворення, які включають соціальні організації, підтримують офіційно і конвенційно прийняті правила, регулюючі соціальну поведінку в певній сфері суспільного життя на основі вимушеної або добровільної згоди більшості членів суспільства з наявністю даних правил і організацій;

3) стійкий комплекс формальних і неформальних норм, принципів, установок, що регулюють різні сфери людської діяльності – економічної, політичної, духовної і, власне, соціальної сфери [33, с. 154].

Термін «соціальні інститути» найчастіше вживається в контексті упорядкування, формалізації та стандартизації суспільних зв'язків і відносин. Сам процес упорядкування, формалізації і стандартизації суспільних зв'язків і відносин отримав назву «інституціоналізація», що пояснює: процес утворення стабільних зразків соціальної взаємодії, заснованої на формалізованих правилах, законах, звичаях і ритуалах; правове та організаційне закріплення сформованих у суспільстві форм поведінки, відносин; утворення інституту.

Інституціоналізація, розглянута як важлива частина модернізації соціальних систем та суспільних відносин, також визначає явища в політичній сфері, пов'язані з утворенням та організацією державних установ або окремих органів, відповідальних за розроблення та здійснення політики.

Відомий суспільний дослідник Г. Ленскі визначив ключові соціальні потреби, що породжують процеси інституціоналізації: потреба в комунікації (мова, освіта, зв'язок, транспорт); потреба виробництва продуктів і послуг; потреба у розподілі благ і привілеїв; потреба в безпеці громадян, захисті їх життя і благополуччя; потреба у підтримці системи нерівності (розміщення соціальних груп за позиціями, статусами тощо); потреба в соціальному контролі за поведінкою членів суспільства (релігія, мораль, право) [52, с. 78].

Принциповим для інституціональних досліджень є усвідомлення того, що процес задоволення суспільних потреб має еволюційну структуру, яка

характеризує етапи утворення суспільного інституту: виникнення потреби, що вимагає сумісних організованих дій; регулювання спільних цілей; поява соціальних норм і правил в ході стихійної соціальної взаємодії, яка здійснюється методом проб і помилок; поява процедур, пов'язаних з нормами і правилами; інституціоналізація норм і правил, їх прийняття, практичне застосування; встановлення системи санкцій для підтримки норм і правил; диференційованість їх застосування в окремих випадках; створення системи статусів і ролей, що охоплюють всіх членів інституту.

З суті соціальних інститутів випливає їх функціональне призначення: регулювання і суспільний контроль; інтегративна функція; транслююча функція; залучення людей до діяльності, або комунікативна функція.

Кожен суспільний інститут визначає свою систему цінностей та нормативних очікувань, що детермінують його цілі та завдання. Ця система гарантує узгодженість у поведінці людей, спрямовує їхні наміри, визначає способи задоволення потреб, вирішує конфлікти повсякденного життя, забезпечує стан рівноваги та стабільності в межах соціальної спільноти і суспільства в цілому.

Суспільний діалог є релятивно новою концепцією у системі суспільних відносин, з'явившись у Західній Європі у першій половині XX століття, а найбільший розвиток відбувся у 80-ті роки XX століття та на початку XXI століття. Сформування суспільного діалогу визначається тривалим процесом (див. табл. 1.1).

Ідеї солідарності є основою концепції суспільного діалогу, вони представляють собою об'єднання різних аспектів єдності, таких як інтереси, переконання, цінності та дії, формуючи певну соціальну цілісність.

Концепція солідарності має вагоме місце в античній філософській думці, починаючи від Аристотеля, Платона, Цицерона, а також в роботах римського стоїка М. Аврелія. Августин визначав консенсус як ключовий елемент організації соціуму та зміцнення держави.

Еволюція наукових ідей у розвиток концепції суспільного діалогу

Ідеї	Період теоретичного оформлення ідеї
Солідарність	античність
Творча функція конфлікту за умови його регулювання державою	середина XVI ст.
Суспільний договір	початок XVII ст.
Критика буржуазної революції, мирне урегулювання конфліктів, асоціаційна форма організації суспільства, співпраця між працею і капіталом, соціальна гармонія, солідарність, справедливість і рівність	30-40 роки XIX ст.
Партнерство, ліквідація найманої праці, створення кооперативно-виробничих асоціацій	середина – друга половина XIX ст.
Соціально-економічна гармонія, пріоритет суспільних інтересів, продуктивна сила єдності суспільства	середина – друга половина XIX ст.
Класова боротьба, антагоністична непримиренність між працею і капіталом	друга половина XIX ст.
Створення кооперативів (в інтересах класу працівників), які конкурують з капіталістичними підприємствами і знищують їх	друга половина XIX – початок XX ст.
Солідарність, “товариство” між працею і капіталом, участь працівників у прибутках підприємства, вирішальна роль держави в узгодженні суперечливих інтересів працівників і капіталістів	друга половина XIX – початок XX ст.
Заперечення класової боротьби, християнське розуміння соціальної справедливості, солідарність, виробнича демократія, зростання кооперативної і муніципальної власності, активізація профспілкового руху, розвиток місцевого самоврядування	кінець XIX ст.
Промисловий конституціоналізм, поширення виробничої демократії на регіональний і національний рівні	початок XX ст.
Соціальна ринкова економіка, виробнича демократія, соціальне партнерство у економіці, класова співпраця	середина XX ст.
Індустріальне суспільство, соціальне партнерство, виробнича демократія	друга половина – кінець XX ст.
Постіндустріальне суспільство, інформаційне суспільство, суспільство знань, суспільний діалог	кінець XX ст. – початок XXI ст.

Найбільший розвиток ідеї солідарності та інших аспектів суспільного

діалогу спостерігається під час настання капіталістичних відносин. Цей розвиток був обумовлений прогресом суспільного виробництва, появою приватної власності на знаряддя і засоби виробництва, розширенням соціальної структури суспільства та формуванням держави. Перехід від первіснообщинного до ранньокласового суспільства призвів до поглиблення процесів суспільного розшарування, посилення соціально-політичних та економічних протиріч, інтенсифікації конфліктів між родовою знаттю та збіднілими общинниками, між багатими та бідними.

Серед вчених періоду формування капіталістичного способу виробництва, які намагалися аналізувати сутність суспільних відносин, виділяється італійський теоретик і державний діяч Н. Макіавеллі. Він здійснив одну з перших спроб системного економічного та суспільного аналізу конфлікту, визначаючи його як не тільки руйнівну, але й творчу функцію.

Ідеї співпраці між класами для подолання конфліктів у соціально-економічному розвитку суспільства стали ключовими концепціями теорії суспільного договору, що отримала значний розвиток у працях Г. Гроція, Т. Гоббса, Б. Спінози, Д. Локка та Ш. Монтеск'є [13].

Глибоке розглядання концепції, яку ми досліджуємо, здійснив французький філософ Ж.-Ж. Руссо. У своєму трактаті «Про суспільний договір, або принципи політичного права,» опублікованому в 1762 році, він розглядає суспільство, побудоване на законах, перед якими всі рівні, що захищають особисту свободу кожного громадянина. За Руссо, важливою умовою функціонування суспільного договору є високий рівень громадянської зрілості населення. Суспільний договір має вирішити основну проблему пошуку форми об'єднання, що спільними зусиллями забезпечує щастя та добробут всіх громадян, їх свободу та рівність перед законом, рівне право участі у створенні законів тощо.

У епоху промислової революції та розбудови великої фабрично-заводської промисловості, що призвела до формування нових класів і

загострення класових суперечностей, ідеї солідарності, конфліктів вирішення та суспільного договору, розроблені у сфері суспільно-політичних відносин, знаходять віддзеркалення в соціально-економічній сфері.

Особливу увагу заслуговують труди англійського філософа та соціолога Р. Оуена, який ініціював численні соціально-економічні реформи. Він розпочав свої практичні експерименти з патронатними установами, де на його фабриці у Нью-Ланарці були створені робочі житла з садками, їдальні, фабрично-заводські крамниці, ощадні каси тощо. Оуен, діючи на півстоліття вперед, порівняно із фабричним законодавством, скоротив робочий день для дорослих до 10 годин, відмовившись від праці дітей до 10 років і заснувавши для них світські школи, а також відмовився від тогочасних штрафів [29].

Дж. С. Мілль, англійський економіст та прихильник гармонійних суспільних відносин, які базувались на співробітництві між працею та капіталом, вніс свій вклад у розвиток ідей. Він вважався автором терміна «партнерство». Дж. С. Мілль пропонував соціальне реформування суспільства, щоб ліквідувати найману працю, покращуючи інститут приватної власності та створюючи кооперативно-виробничі асоціації. Він вбачав розв'язання суперечностей між власниками капіталу та найманими робітниками у відносинах партнерства.

Французький економіст Ф. Бастіа запропонував концепцію соціально-економічної гармонії в суспільстві, схожу з партнерством. За його переконанням, досягнення такої гармонії вимагає створення асоціацій, об'єднаних спільною метою, та узгодження різноманітних інтересів через обмін і споживання, де кожна особа знаходить своє місце в суспільстві, задовольняючи потреби інших в процесі взаємодії [57].

З другої половини XIX століття ідея участі працівників отримує широку популярність у соціальній теорії. Відкидаючи філософію класової боротьби, її прихильники пропонували вирішувати робітниче питання через поступове зростання кооперативної та муніципальної власності, активізацію профспілкового руху та розвиток місцевого самоврядування. Ці концепції,

розроблені на основі глибокого теоретичного та практичного аналізу, отримали своє втілення у новій концепції «виробнича демократія», сформованій британськими соціалістичними реформаторами, економістами С. Веббом і Б. Вебб.

Велике значення для практичного впровадження концепції мирного вирішення суспільних відносин мало її оголошення в документах католицької церкви, зокрема у посланні Папи Римського Лева XIII (енцикліка «Про капітал і робочу силу», 1891 р.), в якому висвітлювалася необхідність гармонізації інтересів між урядом, бізнесом, працівниками і Церквою.

Ідеї суспільного діалогу тісно переплітаються також із теорією «соціальної ринкової економіки», творцями та практиками-новаторами якої є німецькі економісти В. Ойкен, В. Рьопке, А. Мюллер-Армак, Л. Ерхард, К. Аденауер. Основними принципами побудови суспільного порядку за теорією соціальної ринкової економіки є: успішна економічна політика має бути одночасно дієвою соціальною політикою; суспільний захист від загальних життєвих ризиків; принцип рівних можливостей; соціальне партнерство в економіці.

Отже, пройшовши численні етапи, концепція мирного співіснування праці та капіталу протягом XX століття перетворилася на доктрину суспільного партнерства. У практиці суспільної взаємодії система принципів суспільного партнерства поширилася після Другої світової війни в ФРН, Австрії, Швеції, Бельгії, Франції, Великобританії та інших країнах у відповідь на значний розмах страйкового руху. У другій половині XX століття солідаристські ідеї, обґрунтовані різними науковими теоріями та школами, визначили концепцію «суспільного діалогу» як основу розвитку демократично керованих країн Західної Європи.

Термін «діалог» є словом іншомовного походження, утвореним від префікса «діа1...» [грец. *dia* – через], що означає наскрізний рух, розділення, посилення, завершеність та частини складних слів «...лог» [грец. *logos* – слово, думка], що відповідає поняттям «слово», «мова». У загальному

розумінні, діалог – це:

- 1) розмова, низка висловлювань двох або більше осіб на певну тему;
- 2) у переносному значенні – вільний обмін думками, переговори; обмін ідеями або точками зору щодо специфічного предмета з метою досягнення розуміння.

Водночас, принциповими для сутності діалогу є положення про його значно ширше смислове навантаження, аніж просто найвища форма спілкування. Визначальними ознаками діалогу є: рівноправність учасників; суб'єкт-суб'єктний характер; наявність мети, спрямованої на пошук істини у складних питаннях; прагнення всіх учасників встановити сутність проблеми; представлення власної позиції, підпорядковане вищій меті пошуку істини; народження нового сенсу в позиціях учасників діалогу; досягнення взаєморозуміння шляхом обміну сутнісними поняттями; прагнення раціональної взаємодії у сфері комунікативної і практичної діяльності; орієнтованість на результат та вимірюваність результату діалогу [44].

Поняттю «суспільний діалог» надає значущого змісту термін «суспільний» [лат. *socialis* – товариський, громадський], що в перекладі означає суспільний, громадський; той, що пов'язаний із життям і стосунками людей у суспільстві; який стосується суспільного ладу, відносин у суспільстві. У своєму найзагальнішому значенні категорія «соціальний» охоплює всю систему суспільних відносин і відповідає поняттю «суспільний».

У цьому контексті поняття «суспільний», «соціальне» стосується усіх чотирьох основних підсистем (економічної, політичної, соціальної, духовної) суспільства як соціальної системи, тобто суспільства в цілому, а також процесів, які в ньому відбуваються.

На сьогодні суспільний діалог отримав визнання та поширення в системі соціально-трудова та соціально-економічних відносин міжнародної спільноти (табл. 1.2).

Визначення суспільного діалогу у документах МОП та ЄС

Суспільний діалог це:
усі форми взаємодії, включаючи переговори, консультації та обмін інформацією між представниками урядів, роботодавців і працівників, спрямовані на обговорення та вирішення питань, які стосуються спільних інтересів і пов'язані з соціально-економічною політикою (МОП).
процедура спільних консультацій соціальних партнерів на європейському рівні включає в себе проведення обговорень, здійснення спільних заходів та, в окремих випадках, проведення переговорів між соціальними партнерами Європи. Ця процедура також передбачає проведення дискусій між соціальними партнерами та інституціями Європейського Союзу

У сучасних світоглядних концепціях діалог розглядається у двох аспектах. По-перше, в широкому розумінні він визначається як суспільний діалог між класами та соціальними групами, спрямований на створення умов для їхнього співіснування на основі узгодження інтересів. По-друге, в більш вузькому розумінні діалог розглядається як засіб узгодження інтересів соціальних груп у сфері застосування праці. Таким чином, вплив суспільного діалогу обумовлюється двома його ключовими параметрами: складом учасників і сферою його застосування (рис. 1.1, рис. 1.2).

Рис. 1.1. Широкий суспільний діалог**Рис. 1.2. Вузький суспільний діалог**

Відповідно до концепцій сучасності, суспільний діалог існує у двох основних форматах: вузькому і широкому.

В вузькому розумінні суспільний діалог представляє процес узгодження позицій, досягнення спільних домовленостей та ухвалення узгоджених рішень у сфері праці та соціально-трудова відносин між представниками інтересів працівників, роботодавців та держави.

Широкий формат суспільного (суспільного) діалогу передбачає участь двох, трьох і більше сторін, обговорення питань політичних, соціально-економічних і соціально-трудова відносин.

Суспільний діалог, як інститут публічного управління, можна охарактеризувати з погляду його зовнішньої, формальної структури, а також внутрішньої, з точки зору сутнісного аналізу системних елементів.

Структуру цієї складно організованої багатофункціональної системи суспільного діалогу в державному управлінні формують три групи системоутворюючих елементів: компонентні, змістовні та функціональні [17].

У системі публічного управління суспільний діалог представляє собою систему цілей, завдань, функцій, принципів, форм, форматів і механізмів, що сприяють узгодженню інтересів між працівниками, роботодавцями, державою та іншими соціальними групами.

Вони забезпечують ухвалення та реалізацію легітимних рішень уряду та соціальних партнерів (працівників, роботодавців) стосовно завдань у сфері соціально-трудова та соціально-економічних відносин на різних рівнях - міжнародному, національному, галузевому, регіональному, місцевому та на рівні підприємства.

Рис. 1.3. Основні елементи системи суспільного діалогу

Ключовими компонентами системи суспільного діалогу є його учасники, представлені сторонами та суб'єктами (див. рис. 1.4). Сторони суспільного діалогу визначаються як носії первинного права у сфері праці та соціально-економічних відносин, і включають працівників, роботодавців та державу. Суб'єктами суспільного діалогу є носії як первинного, так і делегованого права, такі як працівники і їх представники, роботодавці і їх представники, органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, трудові колективи, спеціалізовані органи суспільного діалогу, органи вирішення трудових спорів, а також інші суб'єкти, такі як незалежні посередники, трудові арбітри, керівництво фондами тощо [49].

Суспільний діалог виступає як ефективний інструмент узгодження протиріччя інтересів його учасників, створюючи форум для конструктивної

взаємодії з метою досягнення спільних суспільно значущих цілей (див. рис. 1.5).

Рис. 1.4. Сторони і суб'єкти суспільного діалогу

Рис. 1.5. Інтереси сторін суспільного діалогу

Інтерес – поняття, яке відзначає те, що викликає найбільше зацікавлення або становить зміст думок і турбот кого-небудь, включаючи прагнення та потреби. У контексті суспільного діалогу соціальні інтереси сторін ґрунтуються на закономірностях, що виникають під час взаємовідносин між роботодавцями та працівниками, де продовжується вічна суперечність. Власники мають намір отримати максимальний прибуток шляхом здешевлення робочої сили, тоді як працівники, спрямовуючись на високу заробітну плату, прагнуть отримати належне за свою працю для добробуту своїх сімей [25].

Ці суперечності, які є властивими ринковому суспільству на всіх його етапах, визначаються відмінністю економічних інтересів між сторонами. Суспільно вироблений продукт виступає як спільне задоволення інтересів як власників (основний прибуток) так і працівників (висока заробітна плата). Проте, чим більше отримує власник, тим менше залишається для працівника, і навпаки. Таким чином, економічні інтереси визначають основні джерела соціальних конфліктів у соціальному діалозі. Вони обумовлені місцем осіб у економічній системі, відбиваючи відмінності в типах власності (приватній, колективній та державній) та виражаються через відповідні економічні потреби та усвідомлення їх індивідуальними особами, трудовими колективами та суспільством.

Діалогові відносини відрізняються за ступенем спільності позицій у

відносинах кооперації, конкуренції та антагонізму:

– відносини кооперації характеризуються спільними зусиллями суб'єктів, спрямованими на досягнення загальної цілі з самого початку спілкування та діяльності.

– відносини конкуренції визначаються тим, що суб'єкти мають спільну ціль, але змагаються між собою за кращі результати, використовуючи різні методи та дотримуючись встановлених правил.

– відносини антагонізму полягають у принципово непримиримих суперечностях між суб'єктами, які намагаються подолати ці конфлікти різними способами, але дотримуються загальних правил взаємодії. У цьому випадку суспільний діалог стає механізмом раціонального вирішення соціальних конфліктів та коригування соціальної політики держави, корпорацій та підприємств з метою задоволення інтересів і забезпечення потреб соціальних груп.

Ідеологічною основою суспільного діалогу є визнання необхідності існування в суспільстві різних соціальних груп з їх специфічними інтересами, об'єктивності конфлікту інтересів та можливості вести цю боротьбу в цивілізованих рамках. Узгоджуючи інтереси та сприяючи досягненню цілей учасників, суспільний діалог є форумом конструктивної взаємодії для досягнення суспільно-значущих цілей (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Цілі суспільного діалогу за визначенням МОП, ЄС, України

МОП	сприяння досягненню консенсусу і демократичної участі між основними заінтересованими сторонами у сфері праці
ЄС	підвищення ефективності управління економічними і соціальними реформами на основі активної участі усіх заінтересованих сторін у процесі прийняття та реалізації рішень
Україна	вироблення та реалізації державної соціальної і економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин та забезпечення підвищення рівня і якості життя громадян, соціальної стабільності в суспільстві

Головною метою суспільного діалогу є:

1. Відстоювання соціальної справедливості.
2. Посилення демократії, дозволяючи сторонам суспільного діалогу брати участь у формуванні політики та процесах прийняття рішень у сфері економічної та соціальної політики.
3. Підвищення соціальних стандартів до європейського рівня.
4. Сприяння соціальній орієнтації економіки та пріоритетності розвитку людини праці.
5. Попередження соціально-трудовак конфліктів, профілактика та пом'якшення соціальних ризиків.
6. Підвищення соціальної, трудової, інноваційної та підприємницької активності населення.
7. Забезпечення рівних можливостей, гідного рівня та якості трудового життя населення, соціальної активності та свободи розвитку особистості.
8. Вивчення досвіду суспільного діалогу зарубіжних країн та адаптація кращих практик у сферу суспільного діалогу.

Успішні системи суспільного діалогу володіють потужним потенціалом для вирішення важливих економічних та соціальних завдань:

1. Активізація взаємодії між сторонами соціально-економічних відносин на усіх рівнях.
2. Заохочення ефективного управління та демократизації соціально-економічних відносин.
3. Досягнення суспільного консенсусу та компромісу між заінтересованими сторонами в суспільстві.
4. Формування системи договірної економіки.
5. Формування стабільного і справедливого суспільства та просування суспільного миру.
6. Забезпечення економічної стабільності і прогресу [43].

Для забезпечення ефективності суспільного діалогу принципово важливими є такі умови:

1. Законність та верховенство права.
2. Репрезентативність і правоможність сторін та їх представників.
3. Незалежність та рівноправність сторін.
4. Конструктивність та взаємодія.
5. Добровільність та прийняття реальних зобов'язань.
6. Взаємна повага та пошук компромісних рішень.
7. Обов'язковість розгляду пропозицій сторін.
8. Пріоритет узгоджувальних процедур.
9. Відкритість та гласність.
10. Обов'язковість дотримання досягнутих домовленостей.
11. Взаємна відповідальність сторін та їх представників за невиконання зобов'язань за колективними договорами і угодами.
12. Сприяння розвитку суспільного діалогу з боку держави.

Область дії суспільного діалогу можна концептуально поділити на дві значущі сфери: соціально-трудова відносинами та соціально-економічними відносинами.

Трудові відносинами, як визначає канадський науковець Х. Вудс, представляють собою силові відносинами між працівниками, профспілками, роботодавцями та суспільством. Сила профспілки виявляється через міцність її членів, ступінь організованості та консолідацію їхніх дій. Підприємець володіє силою, контролюючи робочі місця та захищаючи права власності. Як роботодавець, він володіє арсеналом засобів для контролю над поведінкою працівників та впливу на їхній матеріальний стан. Суспільна сила виявляється у можливості створювати юридичні норми та правила поведінки найманих працівників і підприємців, а також використовувати державні механізми для регулювання відносин між цими заінтересованими сторонами [6].

Трудові відносинами рідко проявляють себе в чистому вигляді, оскільки функціональні трудові відносинами тісно пов'язані з соціальними відносинами. Соціальні відносинами у сфері праці виникають у взаємодії між індивідами та

соціальними групами, які відрізняються за статусами, способом життям, рівнем доходів тощо. Вони визначають соціальні аспекти, такі як спільність, відчуження, конфлікт та партнерство. Ці відносини не тільки пов'язані, але й умовлені трудовими відносинами, що пояснює використання терміну «соціально-трудова відносина».

Предмет суспільного діалогу в сфері соціально-трудова відносин охоплює особливості взаємодії та узгодження інтересів між найманими працівниками (їх представниками) та роботодавцями (їх організаціями). (табл. 1.4).

Предмет суспільного діалогу у сфері соціально-трудових відносин

Складові предмети соціально-трудових відносин:	відносини, пов'язані з дотриманням норм трудового законодавства та угод і договорів
	відносини зайнятості
	відносини, пов'язані з правилами внутрішнього трудового розпорядку
	відносини, пов'язані з умовами та охороною праці
	відносини, що виникають у зв'язку з розвитком персоналу (підвищення кваліфікації, перепідготовки тощо)
	відносини у зв'язку з оцінюванням індивідуальних якостей і результатів роботи
	відносини, що виникають у зв'язку з винагородою за працю
	соціально-трудові відносини з інших питань трудового життя

Соціально-трудові відносини визнаються відкритою системою взаємодії, взаємопов'язаною з процесами всієї соціально-економічної структури. Процеси праці у всіх її формах, оплата праці, а також перерозподіл та використання отриманих доходів утворюють основу соціально-економічних відносин. Отже, предмет суспільного діалогу охоплює всі аспекти трудової та соціально-економічної сфер, за винятком питань, які підлягають особливому регулюванню (імперативні правові норми, що входять до компетенції відповідних органів тощо).

У широкому розумінні діалог може охоплювати різноманітні теми, проте він зазвичай спрямований на вирішення соціальних питань, таких як економіка, освіта, охорона здоров'я, зайнятість, умови праці, що стосуються інтересів всіх членів або значної частини суспільства [38].

У випадку, коли соціально-трудові питання стають об'єктом двостороннього або трьохстороннього суспільного діалогу найчастіше, соціально-економічні питання обговорюються в рамках багатостороннього суспільного діалогу [30].

Суспільний діалог роботодавців і працівників у сфері соціально-трудових відносин визначає ключові аспекти соціально-економічного розвитку суспільства, впливаючи вирішально на його стан та перспективи. У свою чергу, широкий суспільний діалог представляє собою розвинену форму

суспільного діалогу в обмеженому форматі. Перший спосіб розвитку включає представників громадських організацій, бізнес-асоціацій, політичних партій, науково-експертних організацій та інших груп соціальних інтересів. Другий спосіб передбачає розширення суспільного діалогу на питання соціально-економічних відносин, що виходять за межі суто соціально-трудова відносин, включаючи широкий спектр представників різних груп соціально-економічних інтересів.

1.2. Стандарти та моделі суспільного діалогу в сфері публічного управління

З історичної перспективи можна визначити, що ідея суспільного діалогу в державному управлінні відзначається довгим еволюційним шляхом в усій історії людства. Питання щодо взаємодії діалогічних і державно-управлінських відносин виступають ключовою темою політичної думки, було вже в античному світі. Саме у 360 р. до н.е. Платон у своєму творі «Держава» використав форму діалогу для висвітлення ідеальної держави. Трактат Цицерона «Про державу» також узяв форму діалогу, розглядаючи питання про оптимальний державний устрій та діяча.

Проте діалог на той час використовувався державними управителями за їхнім бажанням, як зазначав Н. Макіавеллі, де «володар завжди повинен радитися з іншими, але тільки коли він того бажає, а не коли це потрібно іншим».

Лише наприкінці ХХ століття, внаслідок збільшення інтересу до теорії публічного управління та зумовленого ускладненням управлінського процесу, яке виникло внаслідок управлінських криз в економіці та політиці, були створені передумови для інституціоналізації суспільного діалогу на рівноправних засадах.

На сучасному етапі суспільний діалог в державному управлінні

функціонує як ефективний інструмент налагодження специфічних суспільних відносин між учасниками, що включають як спільні, так і протилежні соціальні, економічні та політичні переконання. Ці відносини спрямовані на соціальне співробітництво та забезпечення оптимального балансу інтересів, де підприємець (власник) може отримати стійкий прибуток, а наймані працівники мають гідні умови життя. У розвитку цього діалогу зацікавлені усі соціальні групи та держава, оскільки він сприяє політичній та соціальній стабільності, а також прогресивному соціально-економічному розвитку суспільства.

Суспільний діалог, розглядалий як інститут публічного управління, займає центральне місце у забезпеченні активної участі роботодавців та працівників у формуванні та реалізації соціально-трудової та соціально-економічної політики. Цей інструмент виконує унікальну роль у забезпеченні балансу інтересів між найманими працівниками, підприємцями та владою на користь усього суспільства. У контексті систем публічного управління, де він функціонує, суспільний діалог виявляється дієвим механізмом, спрямованим на досягнення кращих умов життя та праці, більшої соціальної справедливості, підвищення ефективності управління в різних сферах.

Його вплив охоплює формування продуктивних та ефективних підприємств, а також справедливої та ефективно економіки. Суспільний діалог також сприяє гнучкості ринку праці, забезпечує демократизацію соціально-економічних відносин та досягнення суспільного консенсусу чи компромісу між різними зацікавленими сторонами у суспільстві [60].

Цей інститут виконує важливі регулюючі, консолідаційні, інформаційні, прогностичні та контрольні функції в системі соціально-економічних та соціально-трудова відносин (рис. 1.6).

Рис. 1.6. Функції суспільного діалогу

Суспільний діалог, визначений як інститут цивілізованої системи публічного управління в галузі соціально-трудова та соціально-економічних

відносин, вимагає власної інституціоналізації. Нормативно-правове, організаційне, культурне (соціально-психологічне) визначення суб'єктів як рівноправних партнерів, а також розробка соціальних регулятивів для їхнього функціонування стають ключовими умовами для паритетної взаємодії та узгодження суперечливих інтересів.

Для забезпечення ефективності суспільного діалогу принципового значення набувають такі умови: законність та верховенство права, репрезентативність і правоможність сторін та їхніх представників, незалежність та рівноправність, конструктивність, взаємодія, добровільність та прийняття реальних зобов'язань, взаємна повага та пошук компромісів, обов'язковість розгляду пропозицій сторін, пріоритет узгоджувальних процедур, відкритість та гласність, обов'язковість дотримання досягнутих домовленостей, взаємна відповідальність сторін та їхніх представників за невиконання зобов'язань за колективними договорами і угодами, а також сприяння розвитку суспільного діалогу з боку держави [55].

Успішні системи суспільного діалогу виявляють потужний потенціал у вирішенні економічних та соціальних завдань, зокрема, активізуючи взаємодію між сторонами соціально-економічних відносин, заохочуючи ефективне управління, демократизуючи соціально-економічні відносини, досягаючи суспільного консенсусу, формуючи систему договірної економіки, забезпечуючи стабільність та справедливість у суспільстві, зберігаючи суспільний мир, та сприяючи економічній стабільності і прогресу [32].

Інституціоналізуючи право на прийняття рішення з боку профспілок та роботодавців, суспільний діалог сприяє розбудові соціальної держави і гарантує тривале економічне зростання у глобалізованому світі. Визначення суспільного діалогу в сучасному суспільстві обумовлено не лише внутрішніми особливостями та розвитком країни, але й досягненнями світової цивілізації та рівнем інтеграції міжнародного співтовариства. Міжнародні стандарти у сфері суспільного діалогу, закріплені офіційними документами міжнародних організацій, стають важливим елементом цього

процесу.

Основним регулювальником міждержавних відносин у глобальному масштабі є Організація Об'єднаних Націй, а також міжнародні організації, такі як Міжнародна організація праці, Рада Європи, Європейський Союз. Вони встановлюють основні стандарти суспільного діалогу, що забезпечують його ефективність та розвиток в межах цивілізаційних досягнень [21].

Серед універсальних ініціатив міжнародних інституцій щодо суспільного діалогу в усіх країнах слід визначити Міжнародний Білль про права людини ООН. Складений із Загальної декларації прав людини, схваленої Генеральною Асамблеєю ООН у 1948 році, Міжнародного пакту про економічні, соціальні і культурні права та Міжнародного пакту про громадянські та політичні права, схвалених у 1966 році, ці документи становлять важливу основу гарантій суспільного діалогу.

Стандарти суспільного діалогу, закріплені в Загальній декларації прав людини та Міжнародному пакті про економічні, соціальні і культурні права, включають право на асоціацію та заборону примусової праці (див. табл. 1.5). Міжнародний пакт про громадянські та політичні права визначає гарантії суспільного діалогу у сфері праці та соціально-економічних відносин.

Таблиця 1.5

Міжнародні стандарти суспільного діалогу у сфері праці та соціально-економічних відносин

Загальна декларація прав людини	Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права
Право на працю. Право на вільний вибір роботи. Право на захист від безробіття. Право на справедливі і сприятливі умови праці. Право на рівну плату за однакову працю без будь-якої дискримінації. Право на справедливую і задовільну винагороду, здатну забезпечити гідне людини існування для працюючого і його сім'ї і	Право на працю. Право на справедливі і сприятливі умови праці, включаючи справедливую заробітну плату без дискримінації. Задовільні умови існування для працівників і їх сімей. Безпечні і здорові умови праці. Однакові для всіх умови просування по роботі виключно на основі трудового стажу і рівня кваліфікації.

<p>доповнювану за необхідності іншими засобами суспільного захисту.</p> <p>Право створювати професійні спілки і вступати в них для захисту своїх інтересів.</p> <p>Право на відпочинок, дозвілля, включаючи право на розумне обмеження робочого часу і на оплачувану періодичну відпустку.</p>	<p>Право на відпочинок. Право на профспілкову організацію. Право на страйк.</p> <p>Особлива охорона праці та інтересів жінок-матерів, дітей і підлітків.</p>
--	--

Ключові принципи Міжнародної організації праці (МОП), зокрема принцип трипартизму, знайшли втілення та розвиток у Конвенціях МОП, які визнані фундаментальними стандартами як в самій організації, так і за її межами. Визнання та втілення основних принципів суспільного діалогу призначені служити інструментом для визначення та управління ризиками, а також розробки більш ефективної конкурентної моделі управління. Як конвенції, так і рекомендації мають на меті впливати на конкретні умови праці та практику суспільного діалогу у кожній країні світу.

Розвиток суспільного діалогу на європейському континенті є результатом політики Ради Європи та Європейського Союзу. Два основні документи, Конвенція про захист прав людини і основних свобод (1950 р.) та Європейська соціальна хартія (переглянута, 1996 р.), становлять єдиний механізм забезпечення прав людини і основних свобод у діяльності Ради Європи.

Згідно з Конвенцією про захист прав людини і основних свобод, суспільний діалог є одним із засобів досягнення мети Ради Європи, яка полягає у встановленні більшої єдності між членами на основі забезпечення і розвитку прав людини та основних свобод, включаючи право на свободу зібрань та об'єднань, зокрема право на створення профспілок для захисту своїх інтересів (ст. 11).

Європейська соціальна хартія (переглянута) зобов'язує держави сприяти повній зайнятості, гарантувати справедливі умови праці, створювати служби професійної орієнтації та систему професійної підготовки, гарантує

право створювати профспілки та організації роботодавців для захисту економічних і соціальних інтересів. Також вона забороняє дискримінацію та визначає ряд інших соціальних гарантій.

Конвенція про захист прав людини і основних свобод і Європейська соціальна хартія (переглянута) стали важливими міжнародними документами, які суттєво вплинули на формування стандартів суспільного діалогу та соціально-економічної політики Європейського Союзу та інших країн континенту.

1.3. Інституційне оточення суспільного діалогу у сфері публічного управління в Україні та ЄС

Від самого початку процесу європейської інтеграції питання суспільного діалогу та залучення представників сторін економічних і соціальних інтересів визнаються як ключовий компонент у формуванні європейського законодавства, займаючи важливе місце в правових актах європейської спільноти (див. табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Організаційно-функціональне забезпечення суспільного діалогу в договорах ЄС

Договори ЄС	Організаційні форми суспільного діалогу в ЄС	Функції організацій суспільного діалогу в ЄС
Договір про заснування Європейського об'єднання вугілля і сталі (Париж, 18 квітня 1951 р.)	Консультативний комітет з вугілля та сталі	Розгляд спільних цілей і програм
Договір про заснування європейського співтовариства з атомної енергії (Рим, 25	Економічний і суспільний комітет	Розробка проектів висновків з певних питань або в певних сферах

березня 1957 року)		
Договір про заснування Європейського економічного співтовариства (Рим, 25 березня 1957 року)	Економічний і суспільний комітет	Консультації Ради та Комісії; підготовка проектів висновків із окремих питань чи окремих сфер
Договір про Європейський Союз (Маастрихт, 7 лютого 1992 р.)	Економічний і суспільний комітет	Консультації Ради та Комісії; підготовка проектів висновків із окремих питань чи окремих сфер
Договір про функціонування Європейського Союзу (Лісабон, 13 грудня 2007 р. – вступив у силу 1 грудня 2009 р.)	Економічний і суспільний комітет	Консультації Парламенту, Ради та Комісії; вивчення думки європейських організацій, що є представниками різних секторів економічної та соціальної сфери і громадянського суспільства

На сучасному етапі структура європейського суспільного діалогу включає тристоронній та двосторонній діалоги. Тристоронній діалог передбачає взаємодію між партнерами за участю європейських владних структур. Двосторонній діалог здійснюється між європейськими роботодавцями та профспілковими організаціями.

Інституційну основу тристороннього суспільного діалогу на європейському рівні формують Тристоронні Соціальні Зустрічі на вищому рівні для розвитку і зайнятості та міжгалузеві консультаційні комітети (див. рис. 1.7). В системі європейського двостороннього суспільного діалогу виділяють міжгалузевий суспільний діалог, галузевий суспільний діалог і суспільний діалог на рівні європейських компаній (див. рис. 1.8).

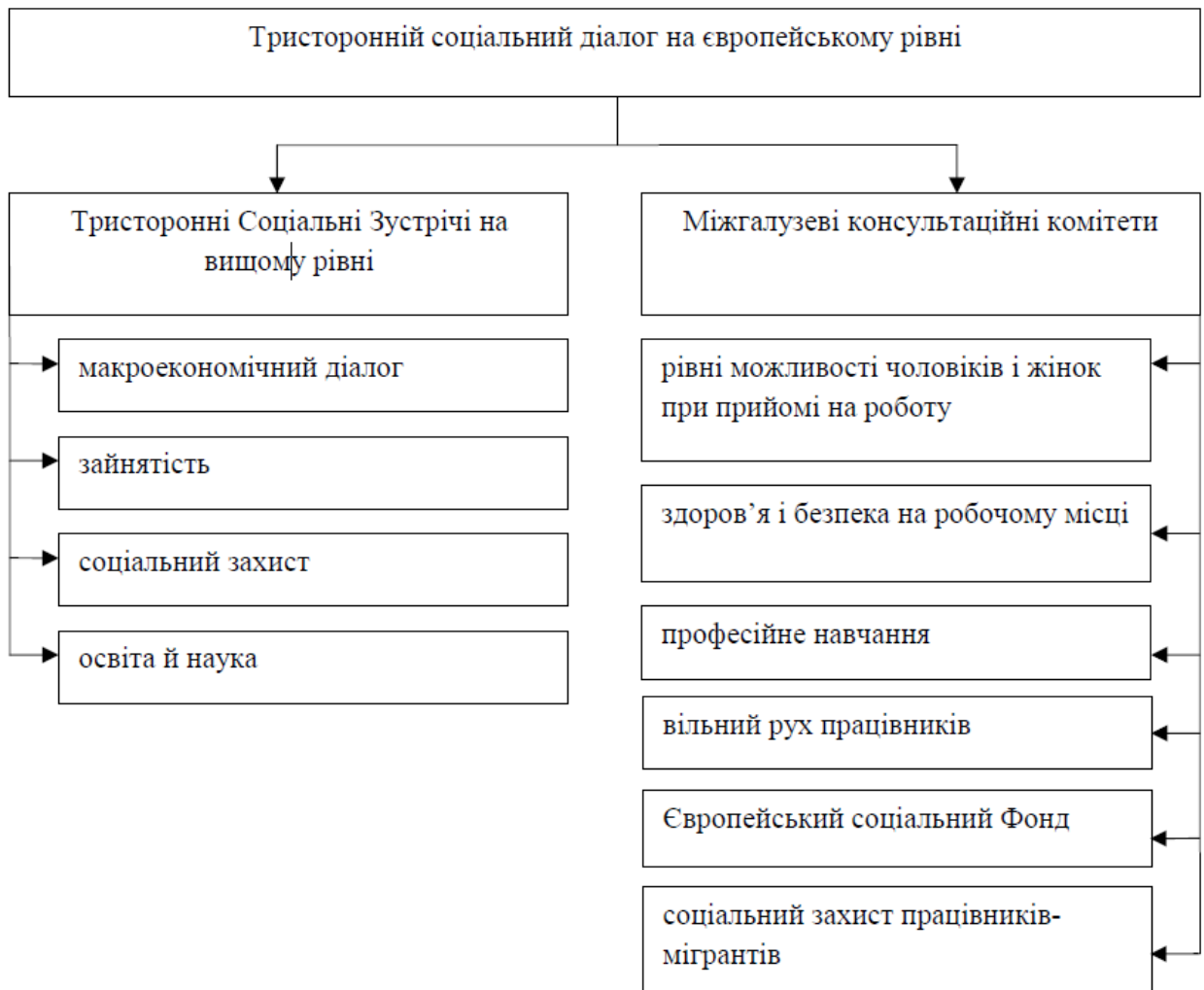


Рис. 1.7. Організаційно-функціональна структура тристороннього суспільного діалогу у Євро просторі

Міжгалузевий діалог у системі двостороннього європейського суспільного діалогу володіє ключовою значущістю, охоплюючи всі галузі економіки та усіх працівників. Його основною метою є узгодження позицій сторін щодо найважливіших тем у сферах праці та соціальних відносин. Міжгалузевий діалог визначає результати і норми, які є обов'язковими для всіх роботодавців і працівників у країнах Європейського Союзу.



Рис. 1.8. Організаційно-функціональна структура двостороннього суспільного діалогу у Євро просторі

У системі міжгалузевого двостороннього суспільного діалогу на європейському рівні ключовою інституцією є Комітет суспільного діалогу. Галузеві комітети суспільного діалогу є платформою для галузевого суспільного діалогу, водночас формуючи інституціональну базу суспільного діалогу на рівні європейських компаній через взаємодію з європейськими трудовими радами. У сучасному світі суспільний діалог представляє собою складне багатоаспектне явище, і його елементарна диференціація залежить від підходів, що лежать в основі його структури, та орієнтованих моделей. Відповідно до ролі держави в системі суспільного діалогу розрізняють

основні моделі: біпартизм, трипартизм і багатосторонній (суспільний і громадянський) діалог (див. рис. 1.9).

Види	<ul style="list-style-type: none"> • біпартизм • трипартизм • багатосторонній (3+) соціальний і громадянський діалог
Формати	<ul style="list-style-type: none"> • широкий • вузький
Політичні моделі	<ul style="list-style-type: none"> • консервативна • соціал-демократична • демократична
Інституціональні моделі	<ul style="list-style-type: none"> • корпоратизм • плюралізм • синдикалізм

Рис. 1.9. Концепції та моделі суспільного діалогу

Суспільний діалог у Європейському економічному співтоваристві (ЄЄ) перетворився на важливий інструмент, що вважається необхідною складовою управління та сприяє підвищенню конкурентоспроможності та соціальної справедливості в країнах-членах. Виділяють чотири основні моделі суспільного діалогу, розподілені за рівневою структурою в складі країн-членів (див. рис. 1.10).



Рис. 1.10. Рівнева структура суспільного діалогу в країнах-членах ЄС

Згідно з логікою структури, першу модель складають країни, де міжгалузевий суспільний діалог, що відбувається на національному рівні, має найбільший розвиток; основними представниками цієї моделі є Бельгія, Ірландія та Іспанія, а також, за певних умов, Румунія. Другу модель формують країни, де галузевий суспільний діалог набув найвищого визнання, такі як Австрія, Словенія, Німеччина, Греція, Італія, Нідерланди та Португалія. Третю модель характеризують країни, де суспільний діалог на галузевому та локальному рівні поєднується, такі як Кіпр, Данія, Фінляндія, Люксембург, Франція, Словаччина та Швеція. Четверту модель системи національного суспільного діалогу визначає досвід країн, таких як Болгарія, Естонія, Чеська республіка, Угорщина, Латвія, Литва, Мальта, Польща та Великобританія, де суспільний діалог переважно відбувається на локальному рівні [22].

Незважаючи на існуючі розбіжності та національні відмінності, спільним для суспільного діалогу країн-членів Європейського Союзу є ключова роль діалогу на всіх рівнях управління. Різноманітні установи та суб'єкти на європейському та національному рівнях взаємодіють у складній системі вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків, забезпечуючи ефективне функціонування системи суспільного діалогу (див. рис. 1.11).

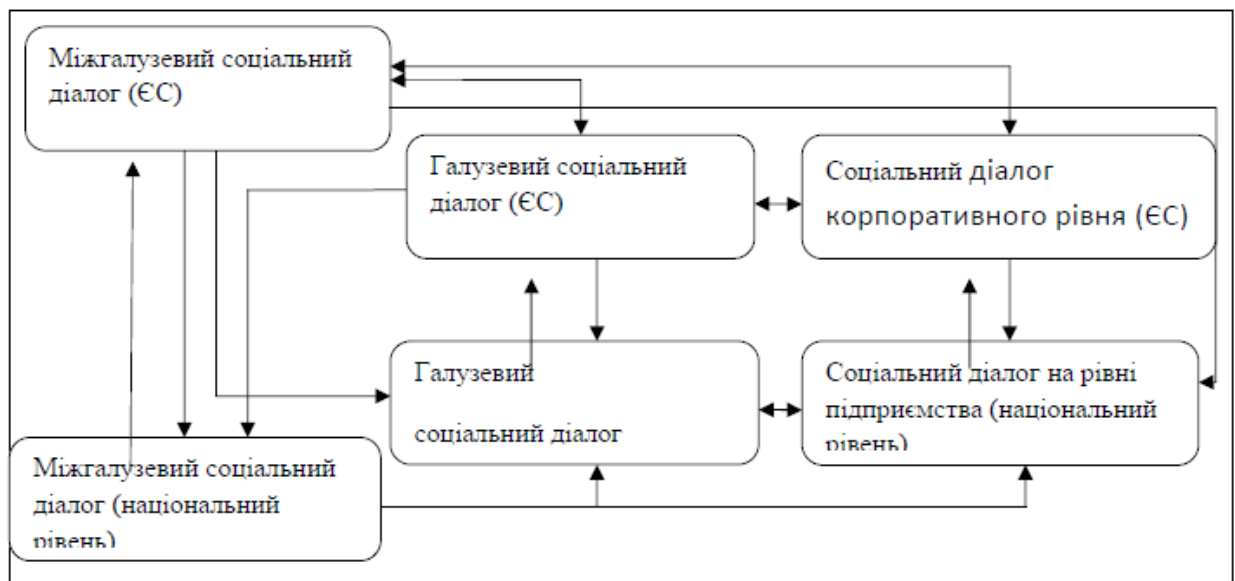


Рис. 1.11. Система зв'язків у сфері суспільного діалогу: ЄС і національний рівень

Служачи унікальним та необхідним складовим елементом європейської соціальної моделі, в межах якої Європейський Союз реалізує свою діяльність, суспільний діалог відіграє ключову роль у досягненні мети наближення Європейського Союзу до європейських громадян. Також він спрямований на зміцнення демократії в Європі та закріплення легітимності інституцій.

Висновки до розділу 1

Під час проведення глибокого аналізу теоретичних аспектів суспільного діалогу як ключового інституту публічного управління досліджено сутність та роль суспільного діалогу в контексті сучасних викликів та трансформацій суспільства.

Однією з основних тем є концептуальне уявлення про суспільний діалог, його роль у формуванні та вдосконаленні публічного управління. Авторська інтерпретація поняття «суспільний діалог» враховує його багатоплановість та вплив на формування стратегій розвитку суспільства.

Значний акцент у дослідженні було зроблено на розгляді теоретичних підходів до класифікації та рівнів суспільного діалогу. Аналіз різноманітних підходів до класифікації дозволив виокремити ключові характеристики та особливості кожного рівня, що сприяє більш глибокому розумінню структури та функціонування суспільного діалогу в сучасному суспільстві.

Окремий аспект становить вивчення ролі суспільного діалогу в контексті публічного управління. Зазначено, що ефективний суспільний діалог сприяє створенню конструктивного партнерства між владою, бізнесом та громадськістю, що, в свою чергу, визначає успіх стратегій публічного управління.

Не менш важливим є висвітлення теоретичних засад формування та розвитку суспільного капіталу через механізми суспільного діалогу. Підкреслено, що суспільний капітал є ключовим фактором для забезпечення стійкого економічного та суспільного розвитку суспільства.

В цілому, аналіз теоретичних аспектів суспільного діалогу надає підстави для подальших досліджень та розробки рекомендацій щодо оптимізації процесів управління на мікро- та макrorівнях суспільства. Отримані результати є важливим внеском у розвиток теоретичної бази публічного управління та розширення розуміння ролі суспільного діалогу в сучасному суспільстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СУСПІЛЬНОГО ДІАЛОГУ В УКРАЇНІ З ПОЗИЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПАРТНЕРІВ

2.1. Система суспільного діалогу в Україні з погляду роботодавців: тенденції розвитку та поточний вплив

Інституційне формування суспільного діалогу в Україні розпочалося у 2006 році після виходу Указу Президента від 29.12.2005 р. № 1871 «Про розвиток суспільного діалогу в Україні» та створення Національної тристоронньої соціально-економічної ради (НТСЕР) як консультативно-дорадчого органу при Президентові України. Ініціатива організацій роботодавців і профспілок передувала цьому, а вхід до складу НТСЕР здійснювався на підставі репрезентативності суб'єктів Генеральної угоди, з обмеженим впливом рішень, які приймала рада.

Тоді була встановлена невірна концепція щодо юридичної природи рішень НТСЕР, які спочатку мали характер рекомендацій. Тим не менш, було розроблено механізм впровадження цих рішень через акти і доручення Президента України. Законом України «Про суспільний діалог в Україні» від 2011 року ця діяльність була регульована, надаючи інституційну основу для НТСЕР, визначаючи критерії репрезентативності та процедури їх підтвердження.

Основні повноваження НТСЕР включають вироблення спільної позиції, рекомендації з питань державних соціальних стандартів і рівня оплати праці, проектів нормативно-правових актів, а також ратифікації міжнародних угод та конвенцій. Закон передбачає можливість створення галузевих та міжгалузевих тристоронніх органів суспільного діалогу.

Особлива увага приділяється поняттю «репрезентативності», яке є новацією в українській правовій системі, надаючи певні преференції

репрезентативним організаціям в обмеженому контексті питань суспільного діалогу [35].

Спільний представницький орган (СПО), створеного в 2011 році, є вищим представницьким органом Всеукраїнської організації роботодавців (ВООР) на національному рівні. Його головною метою є артикуляція узгодженої позиції українського бізнесу під час втілення державної політики в сферах соціально-трудова і економічних відносин. Згідно зі складом СПО, 2 з 3 репрезентативних ВООР на національному рівні та 12 з 16 репрезентативних галузевих ВООР мають представлення.

З моменту заснування, СПО активно та функціонально діє, його діяльність регламентована процедурно, регулярно проводяться засідання, на яких висвітлюються значущі для бізнес-процесів проекти актів. Важливо відзначити, що відсутня офіційна позиція одного з репрезентативних ВООР на національному рівні, що не входить до складу СПО, з приводу причин свого не участі у цьому органі.

Починаючи з 25 вересня 2018 року, сторону роботодавців тимчасово виведено із складу Національної тристоронньої соціально-економічної ради (НТСЕР) через невдоволення формальним виконанням рішень НТСЕР державними органами, що свідчило про імітацію суспільного діалогу з боку держави. Участь було відновлено у 2020 році [36].

Під НТСЕР діє постійно діючий секретаріат, яким керує секретар НТСЕР, призначений Президентом України на рекомендацію Президії НТСЕР. Основні завдання секретаріату включають організаційне, інформаційне, методичне та матеріально-технічне забезпечення НТСЕР, її Президії, комітетів, комісій та експертних груп. Крім того, секретаріат консолідує пропозиції сторін НТСЕР щодо формування і реалізації державної економічної та соціально-трудова політики, організовує консультації та конференції, а також виконує інші функції, пов'язані із забезпеченням діяльності НТСЕР.

Недосконалості внутрішнього організаційного та кадрового характеру

секретаріату включають в себе відсутність професійно підготовленого персоналу, що може вплинути на якість рекомендацій, а також недоліки у взаємодії між учасниками та контролі над виконанням прийнятих рішень. Також існують проблеми у порядку підготовки питань для розгляду на засіданнях, що призводить до прийняття формальних рекомендацій, а не конструктивних рішень. Важливо відзначити зовнішні чинники, такі як періодична зміна складу представників держави, що сповільнює проведення засідань до затвердження нового складу.

З метою підвищення ефективності територіальних тристоронніх соціально-економічних рад (ТТСЕР) розглядається доцільним визначення в обласних державних адміністраціях відділу, що виконуватиме функції секретаріату ТТСЕР з прямим підпорядкуванням Співголові з боку держави.

Основні принципи суспільного діалогу, закріплені в Законі, такі як обов'язковість дотримання узгоджених домовленостей та відповідальність за виконання прийнятих зобов'язань, поки залишаються лише декларацією і не отримали подальшого розвитку в нормативно-правових актах.

Отже, серед основних напрямків змін до Закону, які вважаємо за доцільне розглянути та узгодити сторонами, можна виділити наступні:

- розробити механізм імплементації прийнятих рішень (доручення, розпорядження керівників центральних органів виконавчої влади, правоохоронних органів, обласних державних адміністрацій для виконання рішень, ухвалених НТСЕР);

- підвищити якість рішень НТСЕР, визначивши обов'язкову структуру рішень з метою уникнення формального характеру при їх ухваленні та встановити моніторинг і належний контроль за їх виконанням;

- врегулювати питання укладення галузевих (міжгалузевих) угод, територіальних угод (за участі об'єднаних територіальних громад) при відсутності репрезентативних організацій роботодавців;

- врегулювати питання невідповідності структури галузевих організацій роботодавців класифікації видів економічної діяльності для

підтвердження їх репрезентативності;

– вирішити питання визнання об'єднаних територіальних громад (ОТГ) суб'єктами суспільного діалогу на територіальному рівні, визначити їх статус, місце і роль в системі суспільного діалогу.

У відсутність функціональної Національної тристоронньої соціально-економічної ради (НТСЕР), що має за мету формування узгодженої тристоронньої позиції, учасники суспільного діалогу змушені звертатися до інших платформ для взаємодії, зокрема, проводити консультації в рамках Генеральної угоди, в Комітеті парламенту з питань соціальної політики та праці, де історично укорінений тристоронній формат переговорів, або здійснювати окремі консультації з головами ключових комітетів з економічної та податкової політики, іншими народними депутатами від партії монобільшості. Проте такий вид співпраці є ситуативним, на відміну від роботи у межах робочих груп та інших організаційних утворень при парламентських комітетах. Крім того, під час засідань урядових комітетів та нарад уряду сторона роботодавців може оголосити виключно свою позицію, яка не була попередньо узгодженою з позицією сторін профспілок та держави. Процедура прийняття рішень Урядом передбачає погодження та врахування пропозицій організацій профспілок/роботодавців [31].

Така диверсифікація платформ для суспільного діалогу, які часто дублюють функції НТСЕР, передбачених на рівні законодавства, створює можливість сторонам лобювати інтереси своїх членів, обходячи НТСЕР. Кожна із сторін прагне скористатися цією можливістю, що, до певної міри, знецінює сам інститут НТСЕР і свідчить про відсутність політичної волі активно працювати над його розвитком. У цей період влада розглядає не узгоджену позицію учасників суспільного діалогу, а окремі позиції сторін, користується неузгодженістю та нескоординованістю їхніх дій, іноді обираючи більш «зручного» партнера. Також тривалий час спостерігається ігноруванням державою узгоджувальних процедур, особливо щодо актів економічного змісту, включаючи обговорення ключових макроекономічних

показників та аспектів Державного бюджету.

Готовність до досягнення консенсусу, взаємних поступок та створення довірчої атмосфери для наближення позицій завжди визначали етику цивілізованих партнерських відносин, які є ключовими ознаками сталої демократії, до чого повинні прагнути всі учасники суспільного діалогу.

В Україні в даний час активно впроваджується інститут медіації, спрямований на зменшення конфліктів та досягнення консенсусу, враховуючи існуючі іноді протилежні позиції сторін, зокрема, під час укладення колективних угод. Участь держави в тристоронньому форматі на етапі розробки ініціатив є безперечною перевагою для прийняття узгоджених рішень, які максимально враховують інтереси всіх сторін та не породжують критики влади та акцій протесту, що допомагає досягти суспільного миру [27].

З 2015 року розпочато процес реформування системи місцевого самоврядування, призводячи до концентрації основної частини повноважень на рівні об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Проте виникає проблема у стандартизованому порядку формування складу суб'єктів суспільного діалогу в межах ОТГ, зокрема для створення соціально-економічних рад чи укладення угод. Територіальний рівень цих органів визначено Конституцією України як область, район, місто, селище, село, і відрізняється від структури ОТГ, що піддається частим змінам. Також спостерігається відсутність організацій профспілок та роботодавців на територіальному рівні, особливо в межах районів, міст, селищ та сіл. Згідно із Законом, місцеві профспілки можуть мати не менше 2 первинних організацій, а організації роботодавців - не менше, ніж 10 роботодавців. Однак у багатьох ОТГ ці критерії можуть не виконуватися, що свідчить про необхідність перегляду їх відповідно до потреб суб'єктів ОТГ.

Навіть унітарна держава, як Україна, має науковий нахил до гіпотези, що централізована модель суспільного діалогу може втратити свою актуальність. Проект Трудового кодексу України, розроблений урядом та

Міністерством економіки, був представлений без консультацій з організаціями роботодавців/профспілок. Відповідь сторін на це ігнорування була асинхронною через розбіжні погляди на зміст проєкту. Уряд відмовився від подальших обговорень і зміни вектору реформування трудового законодавства, ініційованого раніше. Протилежно до сторони профспілок, сторона роботодавців була більш сприйнятливою до концепції проєкту. Узгодженість дій влади та сторін у соціально-трудої сфері відсутня, що може обмежити їх участь у формуванні ідеології та концепцій законопроєктів.

Запровадження накопичувальної та професійної пенсійних систем відбувається без належних консультацій із сторонами. Діалог щодо реформ охорони здоров'я не проводиться. У питанні подолання наслідків пандемії COVID-19 відзначається більш активний діалог із парламентськими комітетами та урядовими структурами щодо фінансової підтримки бізнесу, податкових пільг і програм збереження робочих місць для стримування масового виходу з ринку праці [53].

По-перше, важливо, щоб держава забезпечувала обов'язкові консультації з питань обрання напрямку реформування законодавства у важливих сферах. Залучення організацій роботодавців/профспілок на етапі формування ідеї, концепції та стратегії законодавчих ініціатив є ключовим аспектом. Оптимальним взаємодії вважається гарантуванням балансу між підтримкою підприємств і збереженням робочих місць, яке забезпечується державою. Запитання політичної волі держави виявляється ключовим, оскільки вона повинна розуміти переваги суспільного діалогу для публічного управління.

Пандемія внесла свої корективи в загальний порядок бізнес-процесів, де важливими стали гнучкість і динамічність. Аналогічно, суспільний діалог адаптується до нових викликів, використовуючи комунікаційні технології та онлайн-платформи. На сучасному етапі акцентується на підтримці бізнесу, збереженні робочих місць, а також на питаннях тимчасової, дистанційної,

надомної праці, неповної зайнятості, цифрової зайнятості та інших формах працевлаштування.

Основні очікування роботодавців включають в себе збереження традицій суспільного діалогу в умови цього складного періоду: постійний діалог і зворотний зв'язок усіх учасників суспільного діалогу, послідовність державної економічної політики або обов'язкові консультації з приводу зміни напрямку цієї політики. Також важливим є проведення заходів у тристоронньому форматі, таких як обмін інформацією, узгоджувальні консультації і переговори, а також відмова від формалізації процесу прийняття рішень та перехід до моделі системного діалогу, включаючи виконання спільних домовленостей.

2.2. Аналіз ефективності суспільного діалогу в публічному управлінні України.

У 1926 році на третій Міжнародній конференції статистиків праці (МКСП) була ухвалена «Резолюція про статистику колективних договорів та угод». Документ включає детальні рекомендації, що стосуються визначення, методів збору статистичних даних та класифікації інформації щодо колективних договорів. Особлива увага приділяється визначенню основних принципів, які лежать в основі інформаційного забезпечення статистики колективних договорів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні принципи інфозабезпечення статистики колективних договорів

Основні принципи		
1) визначення цілей статистики колективних договорів;	2) відповідності інформації вимогам щодо обліку кількості колективних договорів в залежності від	3) дотримання заданої Резолюцією класифікації колективних договорів, установ та працівників за основними правовими і соціальними характеристиками колективних

	терміну реєстрації та дії договорів;	договорів:
--	--------------------------------------	------------

У Резолюції визначено класифікацію колективних договорів на основі правових та соціальних характеристик, враховуючи такі аспекти як характер договірних сторін, сфера застосування, предмет угоди, тривалість дії, метод укладання угоди, класифікація за відповідністю основним промисловим групам, промислове значення за рівнем охоплення підприємств та працівників.

Незважаючи на детальність Резолюції, яка була опрацьована на початку минулого століття, виявлено, що вона не забезпечила ефективного збору інформації на практиці. У 1990 році Міжнародна організація праці (МОП) створила базу даних для стандартизації інформації у сфері суспільного діалогу, яка на сьогодні містить офіційні національні статистичні дані 47 країн світу. Однак структура інформаційного наповнення цієї бази є дуже неоднорідною [46].

На 17-й Міжнародній конференції статистиків праці (1993 р.) обґрунтовано основні показники статистики суспільного діалогу - щільність профспілок та покриття колективними договорами. Зазначено, що ці показники, хоча вони не охоплюють всі аспекти суспільного діалогу, відображають важливі характеристики цього процесу. Однак конференція підкреслила труднощі в їх зборі через відсутність узгоджених міжнародних критеріїв визначення.

З метою задоволення статистичних потреб соціальних партнерів, політиків, вчених та дослідників у порівняльних показниках суспільного діалогу, у 2003 році Міжнародна організація праці (МОП) провела наступний етап збору даних. У робочому документі МОП було визначено комплекс основних індикаторів суспільного діалогу, включаючи щільність профспілок, покриття колективними договорами і угодами, та щільність організацій роботодавців.

Дослідження Інституту європейських профспілок (ETUI) приділило увагу стандартизації статистики суспільного діалогу в Європейському Союзі (ЄС). Був створений блок інформації, який включає такі показники суспільного діалогу в країнах ЄС та Норвегії, як щільність профспілок, покриття колективними переговорами, рівень представництва на робочому місці, рівень представництва у раді директорів, європейський рівень представництва, фінансова участь, здоров'я та безпека.

Суспільний діалог, вважають експерти, є ключовим для забезпечення соціальної безпеки, економічного розвитку та демократичного врядування у сучасному цивілізованому світі. Незважаючи на широке визнання, практичний внесок суспільного діалогу у соціально-економічний розвиток залишається недостатньо вивченим. Тому розкриття характеру та особливостей впливу суспільного діалогу на соціально-економічний розвиток суспільства необхідне для кращого розуміння й ефективнішого використання його технологій.

З урахуванням цілей та завдань суспільного діалогу логічним є припущення, що країни з умовами для ефективного функціонування суспільного діалогу досягатимуть вищих показників соціально-економічного розвитку порівняно з країнами, де суспільний діалог не має належного рівня розвитку. Для перевірки цього припущення визначено три групи параметрів, що відображають ситуацію щодо: I) суспільного діалогу; II) суспільного розвитку; III) економічного розвитку [7].

Серед показників національного суспільного діалогу найбільш значущими визнано рівень суспільного діалогу, «питому вагу» профспілок та рівень охоплення колективними договорами. Критерієм результативності суспільного розвитку взято концепцію людського розвитку ООН. Порівняння показників суспільного діалогу України та країн ЄС свідчить про високий рівень розвитку внутрішньої структури суспільного діалогу в Україні, де питома вага профспілок та рівень охоплення працівників колективними договорами становлять відповідно близько 50% та 80,4% (табл. 2.2).

**Результативність суспільного діалогу в європейських країнах та в
Україні**

Модель суспільного діалогу	Питома вага профспілок (%)	Рівень охоплення працівників в колективних договорах (%)	ІЛР, Звіт 2009 р. (рейтинг)	ІГК 2010 р. (рейтинг)
I. Група країн, у яких переважає міжгалузевий суспільний діалог на національному рівні	38	76	20	30
II. Група країн, у яких головна роль відведена галузевому соціальному діалогу	27	74	21	33
III. Група країн, у яких добре розвинений галузевий суспільний діалог та суспільний діалог на рівні підприємства	50	75	18	19
IV. Група країн, у яких суспільний діалог відбувається на рівні підприємства	22	30	41	47
Країни ЄС і Норвегія	34	64	25	32
Україна	~ 50	81	85	82

Водночас, оцінювання ефективності вітчизняної моделі суспільного діалогу, здійснене на основі її впливу на державно-управлінські рішення у сфері суспільного та економічного розвитку, свідчить, що існуюча система суспільного діалогу не відповідає вимогам суспільства у вирішенні ключових економічних і соціальних питань. Україна суттєво відстає від країн ЄС за соціальними стандартами, рівнем людського розвитку та рівнем життя населення. Також фіксується велике відставання України за рівнем конкурентоспроможності національної економіки, що відзначає необхідність та невідкладність завдання удосконалення системи суспільного діалогу в

країні.

Низьку ефективність існуючої в Україні системи суспільного діалогу підтверджують також наявні соціальні стандарти та гарантії працівників, такі як забезпечення продуктивної зайнятості, оплати праці, суспільного захисту та задоволення духовних потреб. За оцінками фахівців, Україна посідає п'яте місце в Європі за кількістю трудових емігрантів, що свідчить про критичну ситуацію в країні. Також існує проблема зайнятості в неформальному секторі та велика тіньова економіка, що становить значну частку ВВП. Показники середньої заробітної плати в Україні відстають від розвинених країн у 10-15 разів у більшості галузей економіки. Незадовільна є також ситуація у сфері державних соціальних гарантій та пенсійного забезпечення, а рівень добробуту громадян України залишається на низькому рівні, що визначається 77-м місцем серед 177 країн світу [9].

У сучасному стані суспільний діалог в Україні також не впливає на впровадження принципів соціальної справедливості в соціально-трудова та соціально-економічні відносини. Це видно у заниженій ціні праці та в офіційному визнанні дешевої робочої сили як конкурентної переваги України на світових ринках. Також зафіксований високий рівень експлуатації найманих працівників, що свідчить про недостатню охорону їхніх прав.

2.3. Оцінка дієвості суспільного діалогу та суспільного капіталу, як передумова соціо-економічного розвитку громади

Незважаючи на зростаючу актуальність дослідження проблем дієвості суспільного діалогу на регіональному рівні, відсутність наукових підходів до оцінки ефективності цього процесу є нагальною проблемою. Здійснені дослідження особливостей проведення суспільного діалогу часто мають фрагментарний характер, обмежуючись окремими аспектами та порівняльною оцінкою зайнятості, заробітної плати та доходів населення,

розглядуваних за регіонами України із врахуванням напрямків структурної модернізації економіки.

В умовах зростання напруги на ринку праці відбувається зміна поведінки економічно активного населення, що визначає нагальність обґрунтування методичної схеми аналізу та оцінки дієвості суспільного діалогу на регіональному рівні. Новітні методологічні підходи до вирішення цієї проблеми повинні передбачати концептуальну схему оцінки вектору та динаміки змін у процесі активізації суспільного діалогу на регіональному рівні [4].

Згідно з рис. 2.1, міжособистісний суспільний діалог, тобто взаємодія кожної окремої особистості з її оточенням, визначає економічну діяльність в рамках регіонального розвитку. Цей діалог породжує інші форми суспільного діалогу, які в своєму розвитку перетворюються у суспільний капітал. Концепція суспільного капіталу вивчає взаємодію у трьох сферах: економічній, соціальній та громадській. Така перетворення суспільного діалогу у суспільний капітал розглядається як систематичні зміни в системі, її елементах та взаємозв'язках, відображаючи значущі трансформації в окремих людях, підприємствах, органах влади, неурядових організаціях та громаді регіону.

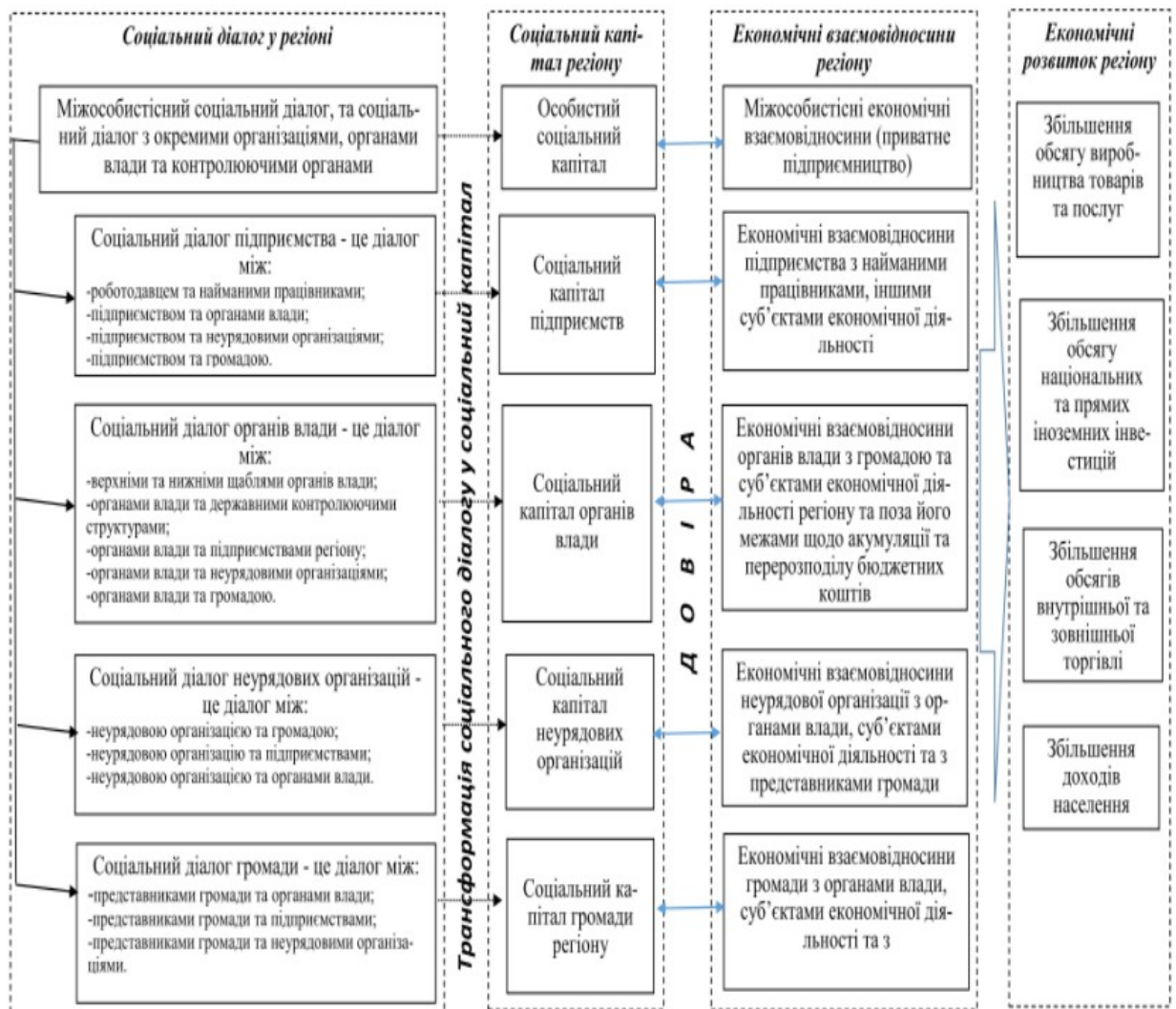


Рис 2.1. Механізм впливу суспільного діалогу та суспільного капіталу на економічний розвиток громади

Узагальнюючий показник розвитку соціально-трудового партнерства визначається за формулою середньої зваженої:

$$(2.1)$$

де x – середній рівень виконання положень колективних договорів;

x_i – рівень виконання зобов'язань по окремих питаннях;

t_i – кількість запланованих зобов'язань по окремих питаннях.

Сформована система показників відображає стан розвитку соціально-

трудового партнерства у його основних напрямках. Однак у методиці не враховано особливості суспільного діалогу на рівні підприємства, що вимагає адаптації для оцінки рівня розвитку суспільного діалогу в регіональному контексті [5].

На підставі досліджень Л.О. Городецької та І.І. Шаргородської пропонується методика оцінки стану соціально-трудова відносин на рівні державних установ. Ця методика включає визначення груп таких показників:

- зайнятість – рух персоналу, підготовка та перепідготовка кадрів, зміни у чисельності та структурі зайнятих;
- умови та охорона праці – стан виробничого середовища на підприємстві, розміри зайнятості на шкідливих роботах, рівень виробничого травматизму;
- оплата праці та соціальна підтримка працівників – середньомісячна зарплата, форми премій та матеріальної допомоги;
- стан трудових відносин – кількість трудових спорів, їх причини, стан страйкового руху.

Схожість деяких показників у двох методиках дозволяє їх використання для оцінки ефективності суспільного діалогу як на рівні підприємства, так і на регіональному рівні, з відповідними корективами.

Фахівці Міжнародної організації праці пропонують використовувати показник гідної праці та застосовувати систему індикаторів для оцінки ефективності суспільного діалогу. Ці індикатори охоплюють можливість отримання роботи всіма бажаними, прийнятність форм зайнятості, рівень продуктивності, адекватність заробітку, справедливості у ставленні до зайнятих, задоволеність тривалістю робочого часу, стабільність та захищеність роботи, безпеку умов праці та особистого життя, суспільний захист, гармонійне поєднання роботи та особистого життя, а також досконалість суспільного діалогу.

Наукові дослідження розробки системи критеріїв для оцінки ефективності суспільного діалогу вказують на доцільність використання

показників якості трудового життя як індикаторів налагодженості суспільного діалогу. Якість трудового життя визначається сукупністю показників, що характеризують умови праці та реалізацію інтересів працівника через трудову діяльність. Концепція якості трудового життя покладена на створення умов для оптимального використання трудового потенціалу людини, враховуючи задоволення її особистих потреб через трудову діяльність на підприємстві.

Для орієнтованої оцінки взаємозв'язку факторів якості життя Н. Єсінова пропонує використовувати індекс трудового потенціалу:

$$I () \quad (2.2)$$

де індекси характеризують відповідно: здоров'я, моральність, творчий потенціал, активність (пасіонарність), організованість, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу.

Дослідження ґрунтується на основних принципах: розвитку, системності, науковості та цілеспрямованості.

Застосування принципу розвитку передбачає тривале дослідження у трьох напрямках: ретроспективному, сучасному та перспективному, охоплюючи минуле і базуючись на ньому для прогнозування майбутнього стану.

Принцип системності вимагає розгляду активізації суспільного діалогу як складної системи, що складається з взаємодіючих елементів.

Принцип науковості передбачає застосування наукових методів для дослідження дієвості суспільного діалогу на регіональному рівні.

Застосування принципу цілеспрямованості означає, що дослідження повинно виконувати завдання, визначені на першому етапі.

Проведення оцінки дієвості суспільного діалогу на регіональному рівні базується на використанні різноманітних методів, які можна розподілити за

такими блоками: загальнонаукові і спеціальні, аналітичні, програмно-цільові, соціологічні, конструктивні та оптимізаційні.

Під час оцінки необхідно враховувати комплексний підхід, динамічний аналіз з використанням науково-дослідної літератури і кількісний (математичний) підхід для переходу від якісних до кількісних оцінок [19].

Наступним етапом є формування системи показників. Система показників – це комплекс взаємозалежних показників, що відображає істотні аспекти процесу налагодження суспільного діалогу. Об'єкт оцінки характеризується набором різнорідних параметрів, що відбивають його кількісні та якісні аспекти. Вимоги до показників полягають у тому, щоб вони були аналізованими, коректними, прогностичними, однозначними, вимірними, документальними та ефективними.

Вихідні дані для аналізу дієвості суспільного діалогу формуються на основі статистичної звітності. Для оцінки впливу на процеси активізації суспільного діалогу необхідно визначити потреби сторін цього діалогу. Працівники мають інтерес до належних умов для зростання реальних доходів і усунення неповної зайнятості. Роботодавці спрямовують зусилля на підвищення продуктивності праці та ефективності управління [47].

З позицій держави суспільний діалог повинен забезпечити створення передумов для прискореного зростання економічних показників та додержання роботодавцями соціальних стандартів. При формуванні груп показників для оцінки дієвості суспільного діалогу важливо враховувати його роль у досягненні суспільного миру та забезпеченні стабільності у суспільстві. Сприяючи поліпшенню економічної, соціальної та політичної сфер, суспільний діалог підвищує відповідальність робітників за ефективність праці.

Критерії та показники оцінки дієвості суспільного діалогу, враховуючи інтереси його сторін, наведено в таблиці 2.3.

Критерії та показники оцінки дієвості суспільного діалогу з урахуванням інтересів його сторін

Критерій оцінки	Група показників	Показники
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Дієвість суспільного діалогу з позицій працівників	Зайнятість	Рівень плинності кадрів Чисельність вивільнених працівників у % до середньооблікової чисельності працівників Рівень вимушеної неповної зайнятості
	Умови та охорона праці	Частка працівників, які працюють на робочих місцях із шкідливими та небезпечними умовами праці Рівень виробничого травматизму Рівень професійної захворюваності працівників
	Оплата праці та форми соціальної підтримки працівників	Середньомісячна заробітна плата штатних працівників у % до середнього рівня по економіці. Чисельність працівників економічно активних підприємств, яким не виплачено заробітну плату у % до середньооблікової кількості штатних працівників
	Стан трудових відносин	Чисельність працівників, які охоплені колективними договорами. Чисельність працівників, де розмір мінімальної тарифної ставки (окладу), встановленої колективним договором, по відношенню до законодавчо встановленої мінімальної зарплати є: нижчим, %; відповідним, %; вищим, %
Дієвість суспільного діалогу з позицій роботодавців	Ефективність зайнятості	Рівень використання робочого часу (відпрацьовано у % до фонду робочого часу) Відсоток втрат робочого часу у загальному фонді робочого часу Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості у % до середньооблікової кількості штатних працівників
	Ефективність праці	Фінансовий результат суб'єктів господарювання у розрахунку на одного найманого працівника Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) суб'єктів господарювання у розрахунку на одного найманого працівника Співвідношення між індексом зростання обсягу реалізації продукції (робіт, послуг) та індексом середньої заробітної плати (до попереднього

		року)
	Ефективність управління соціально-трудовами відносинами	<p>Частка нарахувань за невідпрацьований час у загальному фонді оплати праці, %</p> <p>Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу</p> <p>Коефіцієнт новоосвоєних професій</p> <p>Кількість невідпрацьованих годин у середньому на одного працівника, який брав участь у страйку</p>
	Економічна дієвість	<p>Рівень ВРП на душу населення</p> <p>Індекс вартості життя (індекс споживчих цін) в цілому</p> <p>Реальні наявні доходи на душу населення</p> <p>Співвідношення між індексом фізичного обсягу валової доданої вартості (у цінах попереднього року) та індексом заробітної плати (до попереднього року)</p> <p>Сума випуску товарів і послуг (у фактичних цінах) у розрахунку на 1 зайнятого</p>
Дієвість суспільного діалогу з позицій держави	Соціальна дієвість	<p>Економічна активність населення</p> <p>Рівень зайнятості населення</p> <p>Співвідношення заробітної плати між крайніми за рівнем доходів працівниками в середині регіону</p> <p>Співвідношення суми допомоги по безробіттю і середньої заробітної плати в регіоні</p> <p>Розмір допомоги по безробіттю</p> <p>Рівень безробіття</p> <p>Кількість осіб, які є безробітними більше 6 місяців</p> <p>Чисельність працівників, які перебувають в умовах вимушеної неповної зайнятості</p> <p>Кількість пенсіонерів, які припадають на одного працюючого</p> <p>Кількість непрацевдатних осіб, які припадають на одного зайнятого</p> <p>Сума заборгованості з виплати заробітної плати у середньому на 1 працівника економічно активних підприємств</p> <p>Кількість працевлаштованих Державною службою зайнятості у % до чисельності прийнятих найманих працівників</p> <p>Облікова кількість зайнятої молоді (у віці 15–34 років) у розрахунку на одного працюючого пенсіонера станом на кінець року</p>
	Політична дієвість	Кількість працівників, зайнятих на підприємствах, де розмір мінімальної тарифної

		ставки (окладу), встановленої колдоговором, відповідає або вищий, передбаченого у галузевій угоді у % до облікової кількості штатних працівників Кількість страйків, мітингів та їхні наслідки Кількість судових справ щодо порушень трудового законодавства Сума присуджених стягнень
--	--	---

Після визначення критеріїв та показників для оцінки ефективності суспільного діалогу, наступним етапом є розробка самої схеми та методики проведення оцінки. Схема оцінки представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Загальна схема оцінки дієвості суспільного діалогу

Система статистичних показників, які можуть служити критеріями оцінки ефективності суспільного діалогу, повинна враховувати не лише

позитивні зміни (показники-стимулятори), а й негативні, які зменшують рівень ефективності (показники-дестимулятори). Слід відзначити, що показники, що включаються до системи, мають різні одиниці виміру, і для їх комплексної оцінки необхідно провести стандартизацію – приведення до єдиної форми. Оптимальним методом стандартизації є перехід до безрозмірних коефіцієнтів, які отримуються шляхом ділення індивідуальних значень показника на визначене базове значення [45].

У випадку відсутності затверджених чи загальноприйнятих норм чи стандартів, порівняння з еталонними значеннями використовується. У цьому випадку, еталоном може слугувати максимальне чи мінімальне (залежно від впливу на результативну оцінку) значення, яке спостерігається в сукупності. Використання такого методу стандартизації показників має перевагу у тому, що нормовані показники надають очевидну та чітку інтерпретацію, вказуючи на відстань певної одиниці сукупності від досягнутого на даний момент ідеалу.

Висновки до розділу 2

У контексті питань посилення, результативності та впливовості суспільного діалогу, важливим аспектом є політична воля з боку держави. За думкою роботодавців, Національна тристороння соціально-економічна рада (НТСЕР) повинна лишатися основною платформою для проведення суспільного діалогу з метою формування єдиної узгодженої позиції.

Для підтвердження реального наміру з боку держави важливо дотримуватися традицій суспільного діалогу і будувати системний та сталий діалог, незалежно від політичних змін, рекомендується запропонувати укладання документу про взаємне визнання рішень НТСЕР у тристоронньому форматі. Цей документ може приймати форму меморандуму, суспільного пакту, угоди або іншого документу, який закріпить наміри сторін щодо досягнення консенсусу.

Вдосконалення законодавства у сфері суспільного діалогу — це завдання тривалого характеру, що наразі не входить в основні пріоритети держави, спрямовані на вирішення найбільш чутливих проблем, пов'язаних із наслідками пандемії COVID-19. Однак суспільний діалог у цих умовах набуває високої адаптивності як інструмент управління ризиками, викликаними кризовою ситуацією. Гнучкий та конструктивний діалог держави, капіталу та праці стає цінним механізмом для подолання негативних наслідків пандемії.

Таким чином, рекомендації включають розробку конкретних заходів з інтеграції існуючої законодавчої моделі суспільного діалогу в систему публічного управління України. Зокрема, учасники Національного круглого столу «На шляху до ефективного, впливового та інклюзивного суспільного діалогу в Україні» визначили основні риси, які, на їхню думку, повинні визначати суспільний діалог:

- чіткі домовленості між соціальними партнерами.

- акцент на результат, а не лише на процес.
- прийняття рішень після ґрунтовного обговорення проблем.
- визнання, співпраця, честь, довіра.
- оперування об'єктивними даними партнерів.

Покращення рівня новопризначених керівників в органах влади щодо організації та ведення суспільного діалогу, а також місця та ролі органів влади в їхній взаємодії із учасниками суспільного діалогу, є ключовим завданням. Синергія між роботодавцями та профспілками у ключових питаннях економічної та соціальної політики, а також регулювання трудових відносин є основою взаємодії, спрямованої на досягнення взаємоприйняттого та бажаного результату.

Для досягнення ефективності суспільного діалогу важливо дотримуватися таких умов, як законність та верховенство права, репрезентативність сторін та їхніх представників, конструктивність, взаємодія, добровільність та прийняття реальних зобов'язань, взаємна повага та пошук компромісних рішень, обов'язковість розгляду пропозицій сторін, пріоритет узгоджувальних процедур, відкритість та гласність, дотримання досягнутих домовленостей, взаємна відповідальність сторін та їхніх представників за невиконання зобов'язань, сприяння розвитку суспільного діалогу з боку держави, урахування громадської думки та позицій сторін, а також надання відповідей на інформаційні запити до органів влади. Крім того, важливо забезпечити відповідальність за зловживання владою та покарання чиновників за порушення відповідного законодавства, а також залучити до формування змісту державної політики аналітично-експертне середовище.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК ІНСТИТУТУ СУСПІЛЬНОГО ДІАЛОГУ ЯК ЕЛЕМЕНТУ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Організаційно-правове забезпечення соціальної взаємодії у публічному управлінні

Ринок праці, у зростаючій мірі, визначає реальні економічні вимоги до системи суспільного діалогу. Успішне функціонування ринку праці визначається розвиненістю системи партнерських відносин. Зміна парадигми розвитку економіки, орієнтованої на інновації та підвищення якості життя, піднімає актуальність пошуку нових форм та методів регулювання соціально-трудова відносин на принципах партнерства та договірних засадах.

Проблема інституційного забезпечення суспільного діалогу виникає на регіональному рівні, оскільки саме в конкретних адміністративно-територіальних одиницях формуються ресурси, база та засоби виробництва. Співпраця учасників суспільного діалогу у процесі використання та відтворення цих ресурсів визначає економічний та суспільний розвиток регіону.

Сутність суспільного діалогу полягає в установленні форуму для представлення та обговорення інтересів між його учасниками. Форми участі можуть варіюватися, проте це завжди включає в себе регулярні контакти та узгодження між роботодавцями та працівниками. Сам термін «суспільний діалог» вказує, що цей процес ґрунтується переважно на взаємній комунікації між партнерами. Обмін інформацією та вираження позицій є основним та необхідним елементом цього процесу. Наступним етапом, що надає зміст цій формі відносин, є ведення переговорів. З інституційної перспективи суспільний діалог – це цілісність правових форм контакту та проведення колективних переговорів між уповноваженими суб'єктами, що

представляють роботодавців та працівників [37, с. 32].

Розвиток суспільного діалогу – необхідна умова для просування України у впровадженні сучасної європейської моделі з розвинутою ринковою економікою. Об'єднання зусиль соціальних партнерів дозволяє регулювати виробничі, трудові та соціально-економічні відносини та забезпечує дотримання гарантій для працівників та власників, а також допомагає вирішувати актуальні соціально-економічні проблеми [18, с. 123]. Співпраця між ними повинна спрямовуватися на раціональне використання виробничих ресурсів, збільшення обсягів та підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг, а також забезпечення сприятливих умов праці та розвитку особистості працівників, демократизацію управління.

Нормативним актом, який регламентує суспільний діалог, є Генеральна угода між Кабінетом Міністрів України, Федерацією роботодавців України та Федерацією профспілок України. Угода охоплює чотири ключові напрямки:

1. Сприяння розвитку виробництва та забезпечення продуктивної зайнятості: визначає обов'язки сторін у галузі виробництва та зайнятості.
2. Оплата праці та підвищення рівня доходів: містить положення про гарантії з оплати праці та захист доходів громадян.
3. Умови праці та відпочинку: спрямований на вдосконалення законодавства з охорони праці та контролю за його дотриманням на підприємствах.
4. Суспільний захист та задоволення духовних потреб: фіксує домовленості сторін щодо державного суспільного страхування, розвитку культурно-побутової сфери, реформування житлової політики та системи охорони здоров'я, покращання соціальної захищеності громадян [54, с. 6-9].

На регіональному рівні формується угода між обласними державними адміністраціями, територіальними організаціями роботодавців та федераціями профспілок адміністративних областей. Ця угода включає такі розділи: соціально-економічні та виробничі відносини, соціально-трудова відносини, охорону праці та здоров'я працюючих, забезпечення соціальних

гарантій і суспільного захисту.

Реалізація цього нормативно-правового документа надає можливість налагоджувати виробничі, трудові та соціально-економічні відносини на регіональному рівні і забезпечує дотримання соціальних гарантій для працівників та власників. Спільні зусилля учасників суспільного діалогу сприяють вирішенню актуальних соціально-економічних проблем, сприяючи сталому економічному розвитку та поетапному підвищенню життєвого рівня населення.

Діюче законодавство надає працівникові право реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці шляхом укладання колективного договору на одному або кількох підприємствах, в установах, організаціях, за умови, що інше не передбачено законодавством, колективним договором або угодою сторін [23, с. 4].

На жаль, на третьому рівні невизначено частка підприємств, які не мають укладеного колективного договору. Особливо це стосується новостворених підприємств, приватних та сектору малого та середнього бізнесу. Проблемою виявляється відмова як з боку власників, так і відсутність ініціативи з боку профспілкових або інших представницьких органів трудового колективу [26, с. 6].

Доцент П.Д. Пилипенко наголошує на невизначеності закону при визначенні терміну «трудоий колектив». Згідно зі ст. 15 Закону України «Про підприємства в Україні» до трудового колективу включаються всі громадяни, які беруть участь у його діяльності на основі колективного (корпоративного) договору та інших форм, які регулюють трудові відносини працівника з підприємством. Таким чином, під це визначення підпадають як наймані працівники, так і власники, проте останні не можуть одночасно виступати з двох сторін [48, с. 38].

Питання суспільного діалогу, а також значення генеральних, галузевих та колективних договорів розглядаються авторами ізольовано, не приділяючи належної уваги взаємозв'язку між ними. Проте якість механізму співпраці

між інститутами суспільного діалогу напряду визначає зміст генеральних, галузевих та колективних договорів, а також ступінь їхнього виконання.

У системі суспільного діалогу в Україні ключовим координаційним органом є Національна тристороння соціально-економічна рада (далі – Національна рада). Цей орган формується за пропозицією всеукраїнських профспілок, об'єднань роботодавців та Кабінету Міністрів України. Відповідно до Указу Президента України від 29 грудня 2005 року № 1871 „Про розвиток суспільного діалогу в Україні”, Національна рада виступає консультативно-дорадчим органом при Президентові України. Склад цієї ради включає представників Кабінету Міністрів України, всеукраїнських професійних спілок та їх об'єднань, а також всеукраїнських об'єднань організацій роботодавців.

Національна рада має тривалу структуру, яка представлена сторонами суспільного партнерства: урядом, всенародними профспілками та їх об'єднаннями, а також всенародними об'єднаннями організацій роботодавців. Вона очолюється три співголовами, які одночасно виступають координаторами сторін. Склад Національної ради формується відповідно до встановленого порядку кожною із сторін суспільного партнерства [40].

Згідно з рішенням Національної ради, в її структурі створено чотири постійні комісії, представники яких належать до всіх сторін суспільного партнерства:

Комісія із законотворчої діяльності та мінімальних державних соціальних стандартів;

Комісія з інформаційно-методичної роботи та зв'язків інституціями суспільного партнерства всіх рівнів;

Комісія з дотримання норм і принципів суспільного діалогу;

Комісія з питань конкурентоспроможності вітчизняної економіки.

У сучасних адміністративних областях України впроваджено механізм формування регіональних тристоронніх соціально-економічних рад. Ці ради становляться результатом співпраці представників обласних державних

адміністрацій, федерацій профспілок області та обласних об'єднань організацій роботодавців. Основні завдання регіональних рад визначаються сприянням узгодженню позицій учасників суспільного діалогу стосовно подальшого розвитку соціально-економічних та трудових відносин, а також укладання угод з питань регулювання цих відносин. Крім того, вони взяли на себе обов'язки розробки та внесення пропозицій з формування та реалізації програми соціально-економічного розвитку області [39, с. 2].

У відповідності до своїх завдань регіональна рада вносить пропозиції стосовно проекту регіональної угоди, організовує та проводить консультації при укладенні угоди, аналізує виконання Генеральної та регіональної угод. Також, в межах своїх повноважень, вона взаємодіє та консультиється з органами виконавчої влади, місцевими органами самоврядування, організаціями роботодавців, професійними спілками та їх об'єднаннями, іншими громадськими організаціями для вирішення питань соціально-економічного розвитку та трудових відносин. Регіональна рада долучається до оцінки стану соціально-економічних та трудових відносин, дотримання прав працівників, професійних спілок та роботодавців. Її діяльність включає інформування громадськості, організацію конференцій та семінарів, а також вивчення та поширення вітчизняного і міжнародного досвіду в організації суспільного діалогу. Регіональну тристоронню раду очолюють три співголови, призначені та звільняються відповідними сторонами суспільного діалогу. Члени регіональної ради складаються з дев'яти представників від кожної сторони суспільного діалогу. Їхня діяльність ґрунтується на громадських засадах.

Організацію діяльності регіональної ради здійснює секретаріат, який включає троє представників, призначених відповідною стороною суспільного партнерства. Механізм функціонування регіональної тристоронньої соціально-економічної ради та суспільного діалогу представлено на рис. 3.1. Взаємодія між владою, роботодавцями та робітниками виступає визначальним елементом для забезпечення соціально-економічної

стабільності країни. Для ефективного функціонування цього механізму необхідна висока ступінь сформованості партнерських відносин. У процесі цього взаємодії Кабінет Міністрів України представляє державу, що є повноцінним учасником системи соціально-трудових відносин.

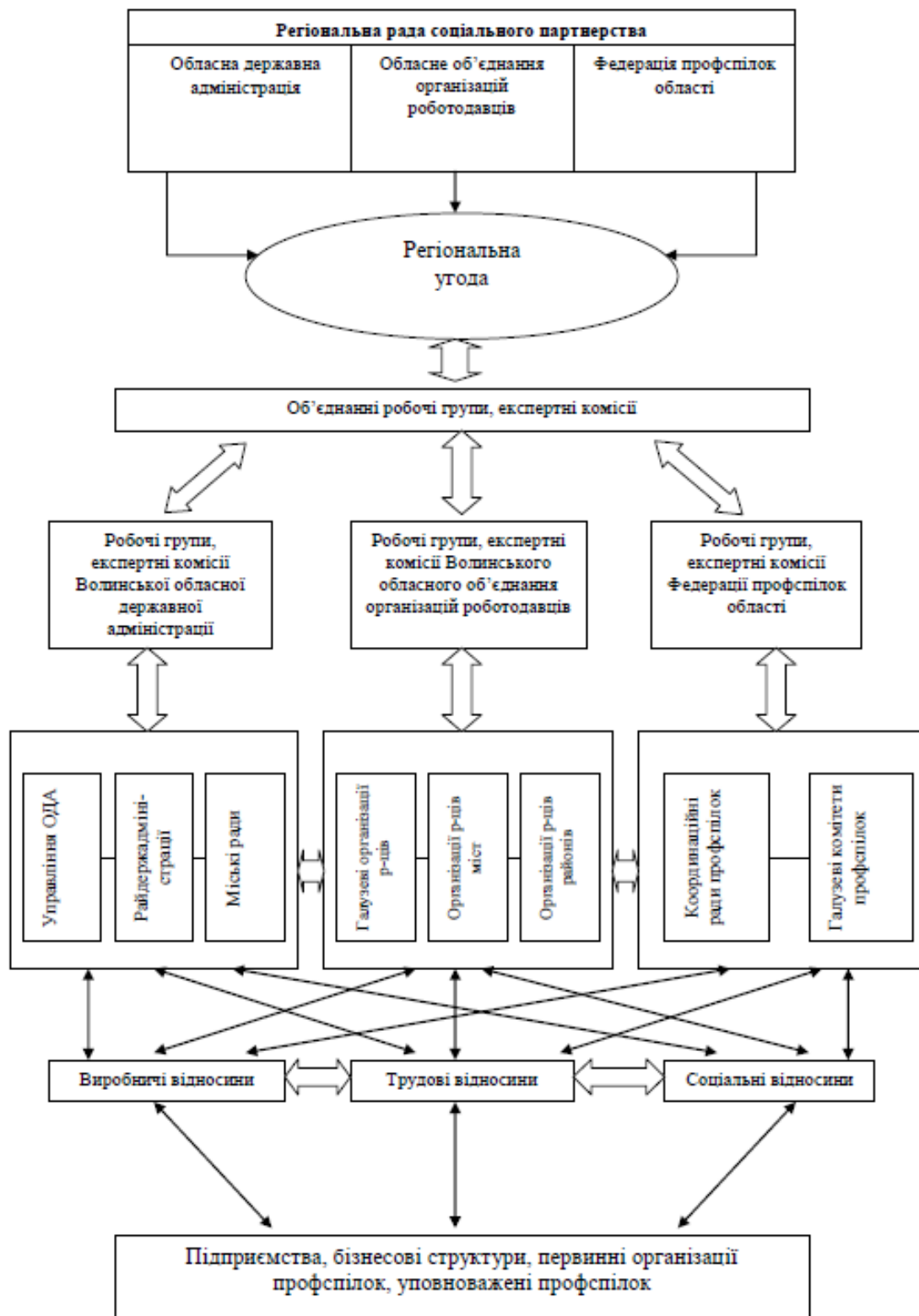


Рис. 3.1. Схема функціонування системи суспільного діалогу

Один з учасників суспільного діалогу в Україні – Федерація професійних спілок України (ФПУ) – є найбільш чисельним профспілковим об'єднанням у країні, об'єднуючи понад 10 мільйонів членів профспілок. Структура ФПУ включає 45 всеукраїнських профспілок і 26 територіальних об'єднань організацій профспілок.

Основною метою діяльності ФПУ є вираження та представлення інтересів та захист прав своїх членів. Вона також взята на себе завдання координації колективних дій, представництва та захисту трудових, соціально-економічних прав і інтересів своїх членів в органах влади, органах місцевого самоврядування, відносинах з роботодавцями та іншими громадськими об'єднаннями, включаючи інші об'єднання громадян [42].

Основними завданнями ФПУ визначено захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів своїх членів, суспільний захист членів профспілок та їхніх сімей, відстоювання духовних, соціально-культурних прав та інтересів, правовий захист, вплив на політичне життя, формування громадянського суспільства, вдосконалення системи суспільного партнерства (включаючи профспілки, роботодавці та державу), розвиток співпраці з іншими профспілками та їх об'єднаннями, забезпечення прав та можливостей жінок і чоловіків, зміцнення ФПУ як найбільшого представницького професійного центру в Україні, і поглиблення міжнародних зв'язків (згідно з Програмою дій ФПУ).

Велику увагу Федерація професійних спілок України приділяє співпраці з Міжнародною організацією праці, приймаючи участь у заходах та розробці конвенцій, важливих для профспілкового руху. Використовуючи можливості МОП у сфері експертної оцінки проектів законодавчих актів, обговорюваних у Верховній Раді України, ФПУ впливає на процес законотворчості.

Федерація також активно співпрацює з Загальною конфедерацією професійних спілок у вирішенні питань, пов'язаних із забезпеченням суспільного захисту трудящих. Встановлюючи постійні відносини з представництвами Всесвітнього банку та Міжнародного валютного фонду, ФПУ висловлює

свою точку зору щодо політики, реалізованої цими міжнародними фінансовими інституціями.

На регіональному рівні інтереси найманих працівників представляють профспілки адміністративних областей України. Зокрема, Федерація профспілок Волинської області об'єднує 16 обласних галузевих профспілок, один територіальний комітет та 10 профспілкових організацій, які включають 198,2 тис. членів профспілок [3].

Учасникам суспільного діалогу слід підходити принципово до розробки пропозицій до проекту Регіональної угоди та визначати конкретні зобов'язання, спрямовані на підвищення соціально-економічного розвитку регіону, результативності праці, трудової активності, розвитку підприємництва та впровадження ефективних механізмів дотримання прав працівників, включаючи оплату праці, соціальне страхування та охорону умов праці. Регіональна угода повинна передбачати можливість підвищення витрат на оплату праці у витратах на реалізовану продукцію та збільшення частки працівників із зарплатою вище за два прожиткових мінімуми. З урахуванням існуючих проблем у забезпеченні підприємствами кваліфікованими кадрами, сторонам слід приймати зобов'язання сприяти професійному навчанню працівників та фінансово підтримувати його відповідно до потреб виробництва та вимог законодавства. Регіональна угода має мати соціально-орієнтований характер і включати нові норми, спрямовані на забезпечення соціальних гарантій, зростання зайнятості, підвищення ролі заробітної плати як стимулу, поліпшення умов праці та відпочинку, зменшення травматизму та покращення загального стану працівників.

3.2. Шляхи впровадження суспільного діалогу в практику публічного управління

Забезпечення узгодженості інтересів у соціальному діалозі та утримання досягнутих позицій реалізується шляхом організації навчальних семінарів, круглих столів, засідань, утворення тристоронніх органів і комісій при тристоронній раді, а також розробки програм та планів на територіальному рівні.

Розробка ефективної стратегії активізації суспільного діалогу займає важливе місце серед ключових факторів успішного управління соціально-трудовими відносинами у регіоні. Аналіз основних програмних документів регіону та нормативно-правових актів, пов'язаних із соціальним діалогом, підкреслює, що основною проблемою в них є досягнення економічного прориву та підвищення добробуту нації. Проте, більшість заяв та програмних документів є несистемними.

Ураховуючи, що в Україні вже існує практика розробки стратегічних програм економічного і суспільного розвитку, проте жодна з них не була повністю реалізована, виникає сумнів щодо необхідності створення та реалізації документу стратегічного спрямування. Л. Лаврів [56, с. 39-40; 24] вказує на доцільність впровадження стратегічного планування на державному рівні, оскільки це є ефективним інструментом впливу на розвиток соціально-економічної системи країни, і досвід розвинених країн свідчить про його значущість.

Відсутність вираженої стратегії активізації суспільного діалогу в регіоні призводить до нестабільності та непередбачуваності узгодженості інтересів сторін суспільного діалогу за різними видами економічної діяльності, що вимагає негайної її розробки.

Стратегія узгодженості інтересів у соціальному діалозі спрямована на врегулювання економічної, соціально-психологічної та правової сфер реалізації програм соціально-трудових відносин на рівні держави та регіону.

Ця функція передбачає визначення уповноважених органів, які несуть відповідальність за ефективну реалізацію розроблених програм.

Відповідно до теорії менеджменту, стратегія є детальним, комплексним планом, спрямованим на втілення місії організації чи держави. Місія держави обумовлена її природою та чітко визначеною метою існування – забезпечення найкращого життя для громадян. В контексті стратегічного управління процесом активізації суспільного діалогу це питання набуває великого значення [41].

Стратегічне управління – це вид діяльності з управління, пов'язаний із встановленням цілей та завдань органу державної влади, а також підтримкою взаємовідносин між ним та оточенням. Цей процес дозволяє досягати цілей, враховуючи внутрішні можливості та залишатися чутливим до зовнішніх потреб [20].

Навіть при унікальності кожної стратегії та постійному ускладненні процесу її формування можна виділити загальні вимоги, такі як ситуаційна обґрунтованість, наявність чіткої уяви про механізм реалізації, використання потенційних можливостей системи та оточення, ресурсна забезпеченість, можливість корегування стратегії та відкритість доступу виконавців до інформації [15].

Розглядаючи стратегію активізації суспільного діалогу як комплексну програму для досягнення довгострокової мети, важливо визначити її стратегічну мету.

Відповідно до стратегічної мети, основною задачею є забезпечення високого рівня ефективності суспільного діалогу та узгодженості інтересів його учасників. Цілі стратегії можуть бути розподілені на три рівні:

1. Стратегічний рівень. Головна мета полягає у забезпеченні високого рівня узгодженості інтересів учасників суспільного діалогу через надання значних соціальних гарантій та покращення матеріального благополуччя.

2. Тактичний рівень. На цьому рівні основні цілі включають забезпечення достатнього рівня добробуту, встановлення та забезпечення

соціальних стандартів, підвищення розміру середньої заробітної плати, удосконалення структури соціальних та компенсаційних пакетів підприємств, а також формування громадянського суспільства та соціальної злагоди.

3. Оперативний рівень. Серед поточних цілей, реалізація яких планується на короткострокову перспективу, можна виділити: зростання рівня оплати праці; сприяння зайнятості населення та зменшення рівня безробіття; поліпшення умов праці; запобігання виникненню трудових та соціальних конфліктів.

Процес формування стратегії активізації суспільного діалогу можна розглядати як послідовність етапів, які включають:

1. Організаційно-підготовчий етап: На цьому етапі проводиться збір необхідної інформації та підготовка для подальшої розробки стратегії активізації суспільного діалогу.

2. Аналітичний етап розробки стратегії: Цей етап включає наступні кроки:

3. Аналіз макро- і мікросередовища: Врахування чинників зовнішнього оточення, таких як економічні, науково-технічні, політичні, правові, соціальні та екологічні, які впливають на соціально-трудові відносини. Доцільно розглядати соціальну, економічну та фінансову політику, інвестиційний клімат, рівень розвитку науки, технологій та інтеграційні процеси.

4. Ресурсний аналіз: Збір інформації про сучасний стан результатів суспільного діалогу та побудова організаційних моделей їх підвищення.

5. Формування стратегії: Визначення пріоритетної стратегії на основі проведеного аналізу та зібраної інформації.

6. Розробка проекту стратегії: На цьому етапі відбувається конкретна розробка стратегії активізації суспільного діалогу, враховуючи виявлені пріоритети та ресурсний аналіз.

7. Узгодження і затвердження стратегії: Завершальний етап, на якому

проводиться узгодження запропонованої стратегії з усіма зацікавленими сторонами та її офіційне затвердження (рис. 3.2) [58].



Рис. 3.2. Фактори впливу на формування та вибір стратегії

З метою досягнення стратегічних цілей в активізації суспільного діалогу в регіоні надаємо пріоритет комплексності управління та спрямованості на максимальне використання людських ресурсів. Ключовими аспектами є ефективне функціонування системи управління ресурсами та довгострокова перспектива. Спеціальна увага приділяється ситуаційним факторам управління, включаючи як зовнішні впливи (роль держави та ринкові умови), так і внутрішні аспекти (філософія управління, погляди та очікування працівників, застосування технологій) [28].

Завершальним етапом узгодження та затвердження стратегії активізації суспільного діалогу виступає оперативне управління проектами, включаючи контроль за їх реалізацією та внесення змін при необхідності.

При розробці стратегії важливо враховувати наступні вимоги:

- Орієнтація на досягнення конкретних взаємопов'язаних цілей.
- Ясність змісту та розуміння необхідності застосування стратегії.
- Ієрархічний характер, визначення пріоритетів.
- Надійність, що передбачає всебічну обґрунтованість та зваженість.
- Відображення етапів суспільного діалогу у їхній сукупності та взаємозв'язку.
- Гнучкість та динамічність стратегії, здатність враховувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Структура стратегії активізації суспільного діалогу складається з наступних елементів:

1. Вихідні умови й оцінка початкової ситуації: Цей етап передбачає аналіз та оцінку початкового стану суспільного діалогу, врахування вихідних умов, що визначають характер і особливості взаємодії між сторонами.

2. Стратегічний вибір мети розробки: Включає сукупність пріоритетних функцій, які мають бути реалізовані для досягнення стратегічної мети. Основною стратегічною метою є гуманізація соціально-трудових відносин та забезпечення балансу інтересів всіх учасників суспільного діалогу.

3. Постановка стратегічних цілей і завдань: Цей етап передбачає визначення конкретних цілей та завдань, що сприятимуть реалізації стратегії, а також узгодження їх з основними напрямками розвитку суспільного діалогу.

4. Механізм та ресурси для реалізації стратегії: Включає в себе розробку механізмів управління та використання ресурсів, необхідних для ефективної реалізації стратегії активізації суспільного діалогу.

Стратегічна мета полягає у гуманізації соціально-трудових відносин і

досягненні балансу інтересів усіх сторін суспільного діалогу. Цілі розглядаються на двох рівнях: з позицій кожної зі сторін суспільного діалогу (працівники, роботодавці, держава) та з позиції необхідності збалансування інтересів між сторонами [9].

Процес активізації суспільного діалогу вимагає розгляду ключових цілей з різних сторін учасників. З позиції працівників визначено основні мети, такі як зростання рівня оплати праці, поліпшення суспільного захисту, забезпечення повної зайнятості, створення безпечних умов праці та уникнення плинності кадрів.

Роботодавці, з свого боку, мають завдання забезпечити ефективну зайнятість, підвищення конкурентоспроможності працівників і підприємства, зниження втрат часу, підвищення продуктивності, покращення якості продукції та збільшення рентабельності. Державі доручено забезпечити дотримання трудового законодавства, вчасну виплату заробітної плати, зростання бюджетних надходжень, макроекономічний розвиток і підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

Збалансування інтересів між працівниками та роботодавцями включає узгодження умов оплати праці, соціальних гарантій, норм праці та їх виконання, а також дотримання правил внутрішнього розпорядку. Збалансування інтересів працівників і держави передбачає узгодження позицій з мінімальною заробітною платою, системами оплати праці, нарахуванням доплат та заохочувальних платежів, а також можливостями для проведення протестів. Узгодження інтересів роботодавців і держави включає регулювання процедур найму та звільнення, відпусток, оплати праці, а також системи соціальної відповідальності бізнесу [7].

Для досягнення стратегічних цілей необхідно розробити набір стратегій активізації суспільного діалогу. Вибір конкретної стратегії ґрунтується на генерації альтернатив, які утворюють «набір стратегій». Цей набір складається з основних та допоміжних стратегій, що створюють можливості для досягнення високого рівня узгодженості інтересів. Основна

стратегія, розрахована на тривалий термін, визначає загальний план управління для забезпечення стабільності та активізації суспільного діалогу в регіоні.

Отже, стратегія активізації суспільного діалогу в регіоні розглядається через призму трьох рівнів узгодженості інтересів сторін: група з низьким, середнім та високим рівнем узгодженості.

Для групи з низьким рівнем узгодженості пропонується стратегія формування узгодженості інтересів. Вона передбачає стимулювання участі сторін у соціальному діалозі через посилення роботи органів суспільного діалогу, виявлення недоліків та розробку пропозицій для вдосконалення нормативно-правової бази. Також важлива широка пропаганда колективно-договірного регулювання та активізація інформаційно-навчальної діяльності.

Групі з середнім рівнем узгодженості пропонується стратегія підтримки узгодженості інтересів. Ця стратегія спрямована на сприяння позитивним тенденціям у взаємодії та співпраці, закріплення досягнутих результатів через угоди та договори, а також покращення узгодженості інтересів сторін [14].

Групі з високим рівнем узгодженості пропонується стратегія стабілізації та зміцнення позицій. Ця стратегія спрямована на досягнення стратегічних цілей, таких як установа стабільного співробітництва, зміцнення позицій узгодженості інтересів та формування передумов для стабільності в суспільстві та добробуту населення регіону.

Для систематичних заходів, спрямованих на досягнення високого рівня узгодженості інтересів у соціальному діалозі за різними видами економічної діяльності, необхідно розробити допоміжні стратегії активізації суспільного діалогу в регіоні [51].

Ці стратегії мають сприяти виконанню мети в найбільш короткі терміни.

Критерієм вибору конкретної допоміжної стратегії для активізації суспільного діалогу в регіоні є досягнутий рівень узгодженості інтересів

сторін суспільного діалогу відповідно до видів економічної діяльності (табл. 3.1).

Типи стратегії для видів економічної діяльності залежно від рівня узгодженості інтересів сторін суспільного діалогу

Рівень узгодженості інтересів сторін суспільного діалогу	Низький	Середній	Високий
Загальна стратегія	Стратегія формування узгодженості інтересів сторін	Стратегія підтримки узгодженості інтересів сторін	Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій.
Сторона працівників	Наступальна стратегія	Стратегія пошуку компромісу	Стратегія з нульовою сумою
Сторона роботодавців	Конфронтаційна стратегія	Стратегію партнерських взаємовідносин	Стратегію завищених вимог
Сторона держави	Стратегія відходу	Стратегія зростання	Стратегія утримання позицій

Отже, для представників працівників рекомендується використовувати такі види допоміжних стратегій в залежності від рівня узгодженості інтересів сторін суспільного діалогу:

- для групи з низьким рівнем узгодженості інтересів сторін суспільного діалогу рекомендується впровадження наступальної стратегії.
- для групи з середнім рівнем узгодженості інтересів сторін суспільного діалогу слід застосовувати стратегію пошуку компромісу.
- для групи з високим рівнем узгодженості інтересів сторін рекомендується використовувати стратегію з нульовою сумою.

Наступальна стратегія передбачає активне використання заходів для підвищення рівня узгодженості інтересів сторін суспільного діалогу, зокрема щодо сторони працівників. У цьому контексті рекомендується застосовувати радикальні методи впливу, такі як мітинги та страйки, з метою досягнення

поліпшення існуючих позицій.

Стратегія пошуку компромісу передбачає вироблення компромісних рішень, які враховують інтереси обох сторін, уникаючи при цьому ушкодження інтересів третьої сторони в даній області [59].

Стратегія з нульовою сумою застосовується у галузях, де рівень узгодженості інтересів сторін суспільного діалогу вже високий, але працівники завжди мають бажання поліпшити своє становище. У цьому випадку працівники під час переговорного процесу в рамках суспільного діалогу висувають нові вимоги для поліпшення свого положення. Суть цієї стратегії полягає в або абсолютному перемозі, або повному програві. Проте працівники в цьому випадку не ризикують, оскільки вже мають високі гарантії. Переговорний процес може також призвести до уступок від партнера та поліпшення ситуації працівників [4].

Для сторони роботодавців рекомендується використовувати наступні допоміжні стратегії, залежно від рівня узгодженості інтересів сторін суспільного діалогу:

1. Для групи з низьким рівнем узгодженості інтересів сторін суспільного діалогу пропонується конфронтаційна стратегія.
2. Для групи з середнім рівнем узгодженості інтересів сторін – стратегія партнерських взаємовідносин.
3. Для групи з високим рівнем узгодженості інтересів сторін – стратегія завищених вимог.

Конфронтаційна стратегія передбачає пошук консенсусу, в результаті якого жодна зі сторін не виграє повністю, а жодна не програє абсолютно. Учасники переговорів несуть певні втрати, але отримують переваги при прийнятті своїх позицій. В ході взаємодій сторони суспільного діалогу спрямовують свої дії на максимізацію вигод та мінімізацію втрат, шукаючи слабкі місця в позиціях один одного. Ця стратегія також передбачає взаємокоординовані заходи з метою підвищення власних позицій [8].

Стратегія партнерських відносин є відповідною для сфер економічної

діяльності із середнім рівнем узгодження інтересів сторін суспільного діалогу. У рамках цієї стратегії сторони суспільного діалогу взаємодіють на основі партнерства, враховуючи інтереси всіх сторін та, за потреби, надаючи підтримку і допомогу один одному. Мета полягає в тому, щоб спільними зусиллями покращити свої позиції. В рамках реалізації цієї стратегії передбачається:

1. Взаємне уточнення інтересів, поглядів і позицій сторін суспільного діалогу.
2. Обговорення, включаючи висунення аргументів на підтримку своїх пропозицій, критику інших необґрунтованих позицій тощо.
3. Узгодження позицій і вироблення домовленостей.

Стратегія завищених вимог передбачає, що у процесі суспільного діалогу сторона намагається забезпечити максимально вигідну позицію для себе. Пропозиції можуть включати численні пункти, де деякі з них можна буде зняти як поступку, зазначаючи при цьому необхідність аналогічних кроків з боку інших сторін [50].

Стратегії для сторони держави в соціальному діалозі визначаються рівнем узгодженості її інтересів з іншими учасниками. Пропонуємо такі допоміжні стратегії в залежності від цього рівня:

1. **Стратегія відходу:** Застосовується, коли рівень узгодженості є низьким. Передбачає відмову від суворих контрольних методів та перехід до партнерських, взаємовигідних переговорів у рамках суспільного діалогу.

2. **Стратегія зростання:** Використовується для поліпшення рівня узгодженості сторін, зокрема для держави. Включає прийоми партнерських переговорів, взаємних поступок чи пакетування для поліпшення позиції держави у соціальному діалозі.

3. **Стратегія утримання позицій:** Застосовується, коли рівень узгодженості вже високий. Держава утримує свої позиції в соціальному діалозі, що може бути важко погоджуватися на пропозиції, які можуть негативно вплинути на узгоджені інтереси сторін.

Розробимо матрицю вибору стратегій активізації суспільного діалогу для окремих видів економічної діяльності на основі розглянутих стратегій та узгодженості інтересів сторін (табл. 3.2) [11].

Таблиця 3.2

Матриця вибору стратегії активізації суспільного діалогу в регіоні для окремих видів економічної діяльності

	Загальна стратегія (за інтегральним індексом)	Загальна стратегія (за інтегральним індексом)	Загальна стратегія (за інтегральним індексом)	Загальна стратегія (за інтегральним індексом)
Сільське господарство, мисливство та пов'язані з ними послуги	Стратегія формування узгодженості інтересів сторін	Наступальна стратегія	Конфронтаційна стратегія	Стратегія відходу
Лісове господарство та пов'язані з ним послуги	Стратегія формування узгодженості інтересів сторін	Стратегія пошуку компромісу	Конфронтаційна стратегія	Стратегія відходу
Рибальство, рибництво	Стратегія формування узгодженості інтересів сторін	Стратегія з нульовою сумою	Конфронтаційна стратегія	Стратегія відходу
Промисловість	Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій	Стратегія з нульовою сумою	Стратегію партнерських взаємовідносин	Стратегія зростання
Будівництво	Стратегія формування узгодженості інтересів сторін	Стратегія пошуку компромісу	Стратегію завищених вимог	Стратегія відходу
Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого	Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій	Стратегія пошуку компромісу	Стратегію партнерських взаємовідносин	Стратегія утримання позицій

вжитку				
Діяльність готелів та ресторанів	Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій	Стратегія з нульовою сумою	Стратегію завищених вимог	Стратегія утримання позицій
Діяльність транспорту та зв'язку	Стратегія підтримки узгодженості і інтересів сторін	Стратегія пошуку компромісу	Стратегію партнерських взаємовідносин	Стратегія зростання
Фінансова діяльність	Стратегія підтримки узгодженості і інтересів сторін	Наступальна стратегія	Стратегію завищених вимог	Стратегія зростання
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	Стратегія підтримки узгодженості і інтересів сторін	Стратегія пошуку компромісу	Стратегію партнерських взаємовідносин	Стратегія зростання
Державне управління	Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій	Стратегія з нульовою сумою	Стратегію завищених вимог	Стратегія зростання
Освіта	Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій	Стратегія з нульовою сумою	Стратегію завищених вимог	Стратегія зростання
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Стратегія підтримки узгодженості і інтересів сторін	Стратегія з нульовою сумою	Стратегію партнерських взаємовідносин	Стратегія зростання
Надання комунальних послуг; діяльність у сфері	Стратегія підтримки узгодженості і інтересів сторін	Стратегія з нульовою сумою	Стратегію партнерських взаємовідносин	Стратегія відходу

Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій є цілком обґрунтованою для використання у різних сферах, включаючи промисловість, торгівлю, готелі та ресторани, сферу публічного управління та освіти. Головна мета цієї стратегії полягає в забезпеченні стабільності та підтримці досягнутих позицій в соціальному діалозі. Для реалізації цієї стратегії у різних сферах, слід враховувати конкретні аспекти та завдання [10].

У промисловості, торгівлі, готелях та ресторанах, а також в сферах публічного управління та освіти, стратегія може бути спрямована на:

1. Утримання показників руху персоналу: Розробка і впровадження програм та заходів, спрямованих на зменшення текучості персоналу та забезпечення стабільності робочого колективу.

2. Підвищення заробітної плати працівників: Переговори та укладання колективних договорів для підвищення рівня оплати праці, що сприяє покращенню соціально-економічного становища працівників.

3. Збільшення рівня охоплення колективними договорами: Активізація кампаній з інформування та мотивації працівників для участі в колективних договорах, що забезпечить їхні права та інтереси [1].

У сільському господарстві, лісовому господарстві, рибальстві та будівництві, де стратегія формування узгодженості інтересів може бути найбільш ефективною, варто надавати пріоритет таким заходам:

1. Досягнення вищого рівня прибутків на одного працівника: Застосування ефективних моделей управління та організаційних практик для забезпечення стійкості доходів працівників.

2. Повна ліквідація втрат робочого часу: Запровадження систем, що спрямовані на уникнення перерв у виробництві та підвищення продуктивності праці.

3. Забезпечення помірної економії фонду оплати праці: Оптимізація

витрат та раціоналізація фінансових процесів з урахуванням інтересів усіх сторін.

4. Стимулювання професійного навчання на робочому місці: Реалізація програм навчання та підвищення кваліфікації, спрямованих на підвищення рівня професійної компетентності працівників [41, с. 22].

Такий підхід дозволяє адаптувати стратегії до конкретних умов різних галузей економіки та забезпечити ефективний суспільний діалог, сприяючи стійкому розвитку та вдосконаленню умов праці в різних секторах.

Стратегію підтримки узгодженості інтересів сторін можна успішно реалізовувати в галузях транспорту і зв'язку, фінансовій сфері, операціях з нерухомим майном, охороні здоров'я та наданні комунальних послуг. Мета цієї стратегії полягає в створенні сприятливого середовища для суспільного діалогу та досягнення консенсусу між різними сторонами. Засадові напрями цієї стратегії включають:

1. Скорочення частки нарахувань за невідпрацьований час: Впровадження гнучких графіків роботи, системи дистанційної роботи та інших заходів, що спрямовані на оптимізацію робочого часу.

2. Помірне зростання рівня оплати праці: Переговори та укладання колективних договорів для підвищення рівня оплати праці, враховуючи фінансові можливості підприємств та інтереси працівників.

3. Покращення умов праці: Впровадження нових технологій, безпекових стандартів та ініціатив для забезпечення комфортного та безпечного робочого оточення.

4. Збільшення рівня соціальних гарантій: Укладання угод та колективних договорів, спрямованих на розширення суспільного пакету та підвищення соціальної відповідальності роботодавців.

Загальна реалізація цих стратегій вимагає системного підходу, де сторони суспільного діалогу взаємодіють, враховуючи конкретні умови та особливості галузей, забезпечуючи тим самим високий рівень узгодженості інтересів та стабільні умови праці.

3.3. Удосконалення кадрової політики щодо підготовки державних службовців з врахуванням основних принципів суспільного діалогу

Життєво важливим аспектом для громадянських суспільств і урядів сучасних демократій є розвиток представницької демократії, основою якої є суспільний діалог. За експертною думкою, ефективність суспільного діалогу визначається рівнем компетентності його учасників.

Державі, як носію публічної влади, випадає важлива роль у розвитку суспільного діалогу. Вона ухвалює закони, які регулюють діяльність суб'єктів суспільного діалогу та закріплюють їх правовий статус та взаємодію. Держава гарантує дотримання законів через акти керування, контролю та нагляду у сфері праці. Крім того, вона має судову систему, яка вирішує економічні спори та трудові конфлікти [34].

В ролі законодавця, держава повинна забезпечувати дотримання законодавства в галузі соціально-трудова відносин. Як арбітр, вона делегує виконавчим органам взаємодію з профспілками та роботодавцями та створює сприятливі умови для колективних переговорів.

Як власник засобів виробництва, держава, через систему управління, веде діалог з профспілками та роботодавцями для створення суспільного клімату, необхідного для ринкової перебудови. Принципи суспільного діалогу визначають реалізацію державної політики у сфері соціально-трудова відносин, зайнятості, оплати праці, регулювання та стимулювання праці, охорони праці, суспільного захисту, суспільного страхування та пенсійного забезпечення. Ефективність розбудови суспільного діалогу в Україні залежить від здатності державних службовців представляти інтереси держави.

Професійні компетентності представників органів публічного управління у соціальному діалозі включають загальні та спеціалізовані

компетенції менеджера та державного службовця, а також експертизу в соціальному діалозі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Структура професійних компетентностей суспільного діалогу
представників органів публічного управління**

Складові компоненти суспільного діалогу державних службовців	1) Загальні компетентності менеджера			
	Ініціатива, здійснення впливу, орієнтація на досягнення, директивність/наполегливість			
	Когнітивні компетенції (аналітичне та концептуальне мислення), поінформованість			
	Упевненість в собі, командне лідерство			
	Розуміння місії організації			
	Командна робота, розвиток відносин, розвиток інших			
	2) Загальні компетентності державних службовців			
	визначені Законом “Про державну службу”, правилами внутрішнього службового розпорядку відповідного державного органу			
	3) Спеціальні компетентності державних службовців (обумовлені профілем посади державної служби)			
	комплексна характеристика посади державної служби		рівень професійної компетентності особи	
	зміст виконуваної за посадою роботи, перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків		освітньо -кваліфікаційний рівень, досвід роботи та рівень володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками	
	4) Компетентності суспільного діалогу			
	<i>Професійні компетентності</i>		<i>Особистісні якості</i>	
Спеціальна професійна підготовка	Досвід роботи	Духовні	Інтелектуальні	
		Комунікативні	Емоційно-вольові	

Професійні компетентності в соціальному діалозі розрізняють за рівнями розвитку, такими як базовий, практичний та експертний [4].

Треба відповідно висвітлювати позицію та інтереси держави у відносинах, що охоплюють соціально-трудова та соціально-економічні питання. Учасникам суспільного діалогу, які представляють інтереси держави, потрібні важливі компетенції для укладання та ефективного виконання національних, галузевих, регіональних та місцевих угод.

Висновки до розділу 3

Поданий механізм чітко показує процес перетворення суспільного діалогу окремих осіб, що є членами регіонального співтовариства, в суспільний капітал регіону. Цей суспільний капітал, ґрунтуючись на довірі, перетворюється в економічні взаємовідносини та безпосередньо впливає на економічний розвиток регіону. Це досягається завдяки об'єднанню зусиль окремих суб'єктів господарювання на основі спільних ціннісних пріоритетів, установлених норм поведінки та очікувань мешканців регіону.

Механізм також показує пряму залежність між соціальним капіталом та економічними взаємовідносинами у регіоні. Активне використання накопиченого суспільного капіталу призводить до налагодження та розвитку економічних взаємовідносин. Зменшення активності суспільного капіталу, навпаки, може призвести до зменшення економічної взаємодії та, в результаті, до економічного спаду.

Комунікаційна ізолюваність, яка склалася в Україні під час радянської епохи, ускладнює розвиток суспільного діалогу та суспільного капіталу. Це призводить до значного відставання у економічному розвитку у порівнянні з розвиненими державами Америки та Західної Європи.

Ситуація в Україні з 2014 року свідчить про відсутність суспільного діалогу та обмеженість суспільного капіталу, що призвело до економічної депресії в усіх регіонах. Виходом з цієї ситуації може бути встановлення конструктивного суспільного діалогу на всіх рівнях суспільства та формування нового якісного суспільного капіталу, що сприятиме активізації економічних взаємовідносин та економічному росту регіонів.

ВИСНОВКИ

У даній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти впровадження суспільного діалогу як важливого компонента сучасної системи публічного управління. Це відкриває новий підхід до вирішення наукової проблеми розвитку соціальної держави та її регіонів, сприяючи активізації цього процесу на основі ефективного управління суспільним діалогом в контексті забезпечення соціальної взаємодії як невід'ємної складової національної діяльності. В результаті дослідження роботи можна зробити наступні висновки.

Шляхом аналізу та узагальнення підходів зарубіжних та вітчизняних дослідників до трактування поняття «суспільний діалог», виявлено, що його часто розглядають як результат управління чи сам процес. Отже, у роботі визначено підходи, які надають більш повне уявлення про це поняття.

Визначено основні компоненти суспільного діалогу, серед яких особливу увагу приділено безпеці проживання, навчанню, зайнятості, здоров'ю, відпочинку, харчуванню, особистій та криміногенній безпеці. Підкреслено, що відсутність окремого елемента суспільного діалогу або його низький рівень негативно впливає на розвиток суспільства.

Систематичний аналіз наукових праць вчених дозволяє визначити підходи до трактування поняття «суспільний діалог», який розглядається як переговорний процес між сторонами, що представляють інтереси працівників, роботодавців, органів виконавчої влади і місцевого самоврядування. Цей процес спрямований на знаходження консенсусу у вирішенні соціально-економічних проблем та конфліктів, досягнення спільних домовленостей та ухвалення узгоджених рішень у сферах формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, а також регулювання трудових, соціальних та економічних відносин.

Для глибшого розуміння сутності поняття «суспільний діалог»

визначено його принципи, рівні, сторони та форми реалізації. Також розглянута роль суспільного страхування у розвитку суспільного діалогу, виявлено, що ця сфера потребує реформування, незважаючи на проведені реформи у сфері суспільного страхування, суспільний діалог не став більш ефективним, але навпаки, стикнувся з новими проблемами.

Застосовуючи системний підхід та методику аналізу та оцінки суспільного діалогу, було використано індексний метод для визначення рівня взаємодії між владою та громадою. Оцінка включала розрахунок проміжних, підгрупових, групових та інтегрального індексів. Крім того, розроблено конкретні показники та критерії для оцінки рівня суспільного діалогу та його елементів.

З використанням методики оцінки ефективності суспільного діалогу проведено багаторівневий аналіз якісних і кількісних показників, а також їх інтегральну оцінку. Оцінка передбачала визначення ефективності суспільного діалогу для кожної з його сторін: працівника, роботодавця та держави. Це дало змогу виявити основні проблеми у налагодженні суспільного діалогу та ступінь узгодженості інтересів сторін.

Обґрунтовано доцільність застосування стратегічного підходу до управління активізацією суспільного діалогу, в результаті чого запропоновано основні та допоміжні стратегії активізації. Серед базових стратегій виділено: формування узгодженості інтересів сторін, підтримка узгодженості інтересів та стабілізація та зміцнення досягнутих позицій. Допоміжні стратегії визначено для сторін працівників, роботодавців та держави.

Сформовано матрицю вибору стратегії активізації суспільного діалогу в регіоні для різних сфер економічної діяльності, що дозволяє ефективно вибирати стратегії, підвищуючи дієвість суспільного діалогу для кожної сторони. Розглянуто інституційне забезпечення суспільного діалогу на різних рівнях, приділяючи увагу функціональному призначенню кожного елемента та проблемам його функціонування.

Представлено пропозиції щодо удосконалення структури інституційного забезпечення суспільного діалогу та реформування окремих його елементів. Визначено, що ключовим умовою досягнення стабільного рівня соціальної безпеки у суспільстві є реформування системи суспільного захисту, зокрема системи суспільного забезпечення населення. Головною метою такого реформування є розширення соціальної бази перетворень, стабілізація життєвого рівня населення, зменшення впливу реформ на найвразливіші верстви населення та соціальна адаптація населення до цих змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства: навчальний посібник. За наук. ред. Ю. Сурміна, А. Михненка. Київ: НАДУ, 2011. 388 с. 14.ВзаємоДія. Портал. URL: <https://pub-vzaemo.diiia.gov.ua/>
2. Вишгородська Районна Рада. Офіційний веб-сайт. URL: <https://vyshrada.gov.ua/?p=13759>
3. Горбатенко В.П. Політологічний енциклопедичний словник. За ред. В.Д. Шемшученка, В.П. Горбатенка. 2-ге вид., доп. і перероб. К.: Генеза, 2004. 736 с.
4. Данько-Сліпцова А.А. Політико-комунікаційні процеси формування сучасного інформаційного суспільства: дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук: спец. 23.00.02 – політичні інститути та процеси. Львів, 2021. 223 с. URL: https://lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/08/dis_danko.pdf
5. Деякі питання забезпечення функціонування інформаційнокомунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 березня 2022 р. № 263. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-zabezpechennyafunkcionuvannya-informacijno-komunikacijnih-sistem-elektronnihkomunikacijnih-sistem-publichnih-elektronnih-reyestriv-v-umovahvoyennogo-stanu-263>
6. Довгалюк І. Символи як засоби соціального управління: структура, класифікація, функції та особливості застосування. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XyVJKKzI1S4J:www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%-26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF/Pubupr_2014_3_-17.pdf+%&cd=6&hl=uk&ct=clnk&gl=ua

7. Енциклопедичний словник з державного управління. За ред. Ю.В. Ковбасюка та ін. Київ: НАДУ, 2010. 820 с. 31.Європейська конвенція про захист прав людини і основоположних свобод. URL: <https://www.coe.int/uk/web/compass/the-europeanconvention-on-human-rights-and-its-protocols>
8. Європейська хартія міського самоврядування. URL: <https://rm.coe.int/-pdf-a6-59-pages/168071a536>
9. Європейські комунікації: посібник. Авт.: Макаренко Є.А., Ожеван М.А., Тихомирова Є.Б., Рижков М.М. та ін. К.: Центр вільної преси, 2007. 536 с.
10. Європейські публічні комунікації: культура, політика, технології. Колективна монографія. Авт.: А.Л. Шинкарук, В.М. Парфенюк, Е.Я. Кац. Рівне, 2013. 416 с.
11. Законопроект «Про публічні консультації» підготовлений до другого читання. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16265>
12. Комунікації в державних органах влади: посібник. Київ; Український кризовий медіа-центр, 2016. 100 с. URL: <https://www.slideshare.net/arynasatovska/ss-72555611>
13. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування. URL: www.slg-coe.org.ua/wpcontent/uploads/2016/09/Communication_Handbook_2016_web.pdf
14. Комунікації: демократичні стандарти в роботі органів державної влади. За заг. ред. Н. К. Дніпренко. К.: ТОВ «Вістка», 2008. 164 с.
15. Конвенція про доступ до офіційних документів. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-09#Text
16. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
17. Кравченко Т. Публічна інформація: критерій «суспільний інтерес». Місцеве самоврядування. 2019. № 12/1.

URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2019/december/issue-12/1/article105860.html>

18. Лізаковська С.В. Розвиток механізмів взаємодії органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства: дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 – механізми державного управління. Миколаїв, 2021. 383 с. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/Disertatsiya-4.pdf>

19. Мазур В. Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. № 8. Дніпро: ТОВ «ДКС-центр», 2011.

20. Маковецька І.М. Управління комунікаціями в підприємствах: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2021. 253 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_1537_91584165.pdf?file=p_1537_91584165.pdf

21. Маршрути успіхів у Вінниці вивчають досвід взаємодії влади і громади у розвитку міста. URL: <https://auc.org.ua/novyna/marshruty-uspihiv-vinnyci-vyvchayut-dosvid-vzayemodiyi-vlady-i-gromady-u-rozvytku-mista>

22. Михайловська О.В. Теоретичні аспекти комунікативної взаємодії в науці публічного управління. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1295312.pdf>

23. Москалик Г.Ф. Поняття, природа і джерела формування інформаційнокомунікаційного середовища. *Збірник наукових праць «Гілея: науковий вісник»*. 2013. № 77. С. 149-153.

24. Москалик Г.Ф. Формування інформаційно-комунікаційного середовища. *Збірник наукових праць «Гілея: науковий вісник»*. 2015. Вип. 92. С. 183-187.

25. Національний інститут стратегічних досліджень при Кабінеті Міністрів України. *Запровадження комунікації органів державної влади: зб.матрив наук.-практ. конф.* Упоряд.: А.В. Баровська. Київ: Фенікс, 2016.

http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Verstka_ost_ispr2eea8.pdf

26. Нечаєва-Юрійчук Н.В. Взаємодія органів публічної влади з громадськістю: зміна парадигм у сучасній Україні. Ефективна комунікація органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства: механізми, кращі практики та досвід імплементації: інформаційний збірник. Уклад. Ярмистий М. В., Грищенко А. В. Чернівці: «Букрек», 2018. С.44-51.

27. Орлова Н.С. Реалізація механізмів публічного управління на рівні регіонів та територіальних громад в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 4.

URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1394/1404>

28. Орлова Н.С., Майло В.В. Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2020. Т. 31 (70). № 1. С.63-68

URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1_2020/1_2020.pdf

29. Петухова Л.Є. Розширення можливостей навчального процесу в умовах інформаційно-комунікаційного педагогічного середовища. *Збірник наукових праць «Інформаційні технології в освіті»*. 2010. Вип.6. С.32- 37.

30. Про доступ до публічної інформації: Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2011. № 32. ст. 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2939-17#Text>

31. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 року № 976. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF#Text>

32. Про звернення громадян: Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 47. ст. 256. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>

33. Про інформацію: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*

(ВВР). 1992. № 48. ст. 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2657-12#Text>

34. Про медіа: Закон України від 13 грудня 2022 року № 2849-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text>

35. Решетова Г.І. Електронне урядування як складова інформаційно-комунікаційної системи забезпечення сталого розвитку. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 18. С. 64-73.

36. Решетова Г.І., Верительник С.М., Тарасенко Д.Л. Розвиток механізмів інформаційного забезпечення політики сталого демократичного урядування. *Наукові перспективи*. 2023. № 2(32). С. 157-171.

37. Ротар Н.Ю. Локальні моделі комунікативної взаємодії органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства: зарубіжний досвід в українських реаліях. *Ефективна комунікація органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства: механізми, кращі практики та досвід імплементації: інформаційний збірник*. Уклад. Ярмистий М. В., Грищенко А. В. Чернівці: «Букрек», 2018. С.16-28.

38. Садовська А.Л. Державне регулювання інформаційнокомунікативної сфери: міжнародний досвід для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 19. С. 144-148.

39. Стойка А.В. Інноваційні аспекти публічного управління інформаційним забезпеченням сталого розвитку територій. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2019. № 5 (7). С. 91-95.

40. Стойка А.В. Удосконалення публічного управління інформаційними потоками на засадах реформування територіальної організації влади. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 1 (9). С. 86-91.

41. Чечель А., Решетова Г. Роль комунікаційної стратегії в діяльності органів публічного управління. *Věda a perspektivy*. 2023. № 8(27). С. 218- 229.

42. Школенко О.Б., Шуляр Н.М., Чернишов О.Ю. Основні пріоритети формування стратегії цифровізації бізнесу. «Вісник Херсонського

національного технічного університету», 3(86), с. 176-183

URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/465/444

43. Ярмистий М.В. Нормативно-правові засади ефективних комунікацій в системі публічного управління. *Ефективна комунікація органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства: механізми, кращі практики та досвід імплементації: інформаційний збірник*. Уклад. Ярмистий М.В., Грищенко А.В. Чернівці: «Букрек», 2018. С.8-15.

44. Ярова Л.В. Інформаційна відкритість як загальна вимога функціонування демократичних політичних систем. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/3790/%D0%AF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9B.%D0%92..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

45. Audit of the communication resources of the Government of Ukraine conducted by The Communication Reform Group in August – September 2015. URL: <https://www.slideshare.net/CommReformGroup/audit-of-thecommunication-resources>

46. Chernetsky S.; Chechel A.; Didenko N.; Grytsyshen D.; Malyshev K. Financing of e-government projects in the European Union countries and Ukraine. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 189 2021. URL: 10.18371/FCAPTR.V4I39.238799

47. Chichanovsky A.A. Problems of information space. *Mass media and processes of state formation in Ukraine*. Kyiv, Ukraine, 1994. 167 с.

48. Elchardus M., Spruyt B. Populism, Persistent Republicanism and Declinism: An empirical analysis of populism as a thin ideology. *Government and Opposition*. 2004. № 1(1). P. 1-23.

49. Evsyukova O., Fyshchuk I. Effective Communication in Digital Transformation of Service State during Change Management Processes in Ukraine. *Public Policy And Administration*. 2020. Vol 19. (2). P.172-188.

50. Evsyukova O., Fyshchuk I., Smalskys V. The information and communication support of public authorities in the context of using knowledge

management in human resources. *Public Policy And Administration*. 2021. Vol 20. № 2. P. 260-270.

51. Federal Identity Program Manual.

URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/governmentcommunications/federal-identity-program/manual.html>

52. Hiranya K. The Information Society. *Journal of the Southampton Clinical Trials Unit (SCTU)*. 2009. Vol. 4. P. 19-29.

53. Holzscheiter A. Between Communicative Interaction and Structures of Signification: Discourse Theory and Analysis in International Relations. *International Studies Perspectives*. 2014. Volume 15, Issue 2. P. 142-162.

54. Kim D., Mason G. An Analysis of Government Communication in the United States During the COVID-19 Pandemic: Recommendations for Effective Government Health Risk Communication. *World Medical and Health Policy*. 2020. № 12(13). P. 1-15.

55. Orlova N., Loiko V., Stoyka A., Chechel A., Chernyshov O. Financial support of the decentralization process in Ukraine. *36th International Business Information Management Conference*, Granada, 4—3 November 2020, pp. 7274-7283.

56. Popova O., Chechel A., Fomina O., Myroshnychenko G., Medvedieva M., Hoholieva N., Tomashevskaya O., Chernyshov O., Nesterov Y., Molodchenko O. Assessment of relationships between smart technologies, corporate sustainability, and economic behavior of companies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol.2, No13 (122) P. 41–51.

57. Public Information and Communications Service. Ministry of General Affairs of the Netherlands. A state of sharing — Relevant trends for 194 government communication. 2013. URL: <https://www.government.nl/binaries/government/documents/reports/2013/08/30/a-state-of-sharing-relevanttrends-for-government-communication/01-a-state-of-share.pdf>

58. Vos M. Trends in government communication in The Netherlands. *Journal of Communication Management*. 2008. № 12(1). P.18-29.

59. White paper on a European communication policy. Brussels, 1.2.2006
COM (2006) 35 final.

URL: https://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com2006_35_en.pdf

60. Yurasov S. Digital divide: why Ukrainian villages remain without the Internet. URL: [https://biz.liga.net/all/telekom/article/tsifrovoy-](https://biz.liga.net/all/telekom/article/tsifrovoy-razryvpochemuukrainskie-sela-ostayutsya-bez-interneta)

[razryvpochemuukrainskie-sela-ostayutsya-bez-interneta](https://biz.liga.net/all/telekom/article/tsifrovoy-razryvpochemuukrainskie-sela-ostayutsya-bez-interneta)

ДОДАТКИ

Додаток № 1
Склад НТСЕР

НТСЕР має тристоронню структуру представництва сторін соціального діалогу, по 20 осіб високого представницького рівня від: сторони органів державної виконавчої влади, сторони профспілок, сторони роботодавців. Очолює НТСЕР Голова, який призначається Президентом України за поданням Президії НТСЕР строком на один рік.

Розенко Павло Валерійович – Голова Національної ради, колишній Віце-прем'єр-міністр України

Склад НТСЕР від сторони органів державної виконавчої влади

№ п/п	П.І.Б.	Посада
1	ПЕТРАШКО Ігор Ростиславович	Співголова НТСЕР від сторони органів виконавчої влади, Міністр розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства
2	ЛАЗЕБНА Марина Володимирівна	Заступник Співголови Національної ради від сторони органів виконавчої влади, Міністр соціальної політики
3	СВИРИДЕНКО Юлія Анатоліївна	Заступник Співголови НТСЕР від сторони органів виконавчої влади, Заступник Міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства
4	АБРАМОВИЧ Дмитро Васильович	Перший заступник Міністра інфраструктури
5	ЕРМОЛИЧЕВ Роман Володимирович	Заступник Міністра фінансів
6	ІЛЛЯШЕНКО Олексій Володимирович	Заступник Міністра у справах ветеранів з питань європейської інтеграції
7	ШАТАЛОВА Світлана Миколаївна	Заступник Міністра охорони здоров'я
8	ДЕМЧЕНКОВ Ярослав Сергійович	Заступник Міністра енергетики з питань європейської інтеграції
9	КОРХОВИЙ Ігор Григорович	Заступник Міністра розвитку громад та територій з питань європейської інтеграції
10	БАНЧУК Олександр Анатолійович	Заступник Міністра юстиції
11	СИМОНОВ Сергій Анатолійович	Заступник Міністра молоді та спорту
12	ГАРБАРУК Ігор Миколайович	Заступник Міністра освіти і науки
13	КОБЛОШ Віталій Володимирович	Директор Департаменту гуманітарної та соціальної політики Секретаріату Кабінету Міністрів України
14	ДЕГНЕРА Ігор Анатолійович	Заступник Голови Державної служби України з питань праці
15	КАПІНУС Євгеній Валерійович	Голова правління Пенсійного фонду України
16	ДОНСЬКИЙ Сергій Миколайович	Заступник Голови Державної міграційної служби
17	ЖУК Ірина Миколаївна	Заступник Голови Державної служби статистики
18	КОШЕЛЕНКО Костянтин Борисович	Заступник Голови Фонду державного майна
19	ПІТАРЧУК Михайло Іванович	Заступник Голови Державної податкової служби
20	ЖОВТЯК Юлія Сергіївна	Заступник Директора Державного центру зайнятості

Додаток № 2

Склад НТСЕР від профспілкової сторони

№ п/п	П.І.Б.	Посада
1	ОСОВИЙ Григорій Васильович	Співголова НТСЕР від профспілкової сторони, Голова Федерації профспілок України (ФПУ)
2	АНДРЕЄВ Василь Миколайович	Голова Професійної спілки працівників будівництва і промисловості будівельних матеріалів України
3	БУБНЯК Вадим Михайлович	Голова Федерації профспілок транспортників України
4	ВОЛИНЕЦЬ Михайло Якович	Голова Конфедерації вільних профспілок України
5	Жугаєвич Ярема Васильович	Голова Професійної спілки авіабудівників України
6	КОВАЛЬ Вікторія Миколаївна	Голова Професійної спілки працівників охорони здоров'я України
7	КУБРАНЕНКО Анатолій Володимирович	Голова Професійної спілки машинобудівників та приладобудівників України
8	МЕЛЬНИК Валентин Петрович	Голова Об'єднання профспілок, організацій профспілок у м. Києві «Київська міська рада профспілок»
9	ОНИЩУК Анатолій Семенович	Голова Об'єднання всеукраїнських профспілок і профоб'єднань "Єдність"
10	ПІЖУК Юрій Миколайович	Голова Професійної спілки працівників державних установ України
11	Романюк Олексій Іванович	Голова Професійної спілки працівників житлово- комунального господарства, місцевої промисловості, побутового обслуговування населення України
12	РЯБКО Олександр Іванович	Голова Професійної спілки трудящих металургійної і гірничодобувної промисловості України
13	КОЗЕЛЬСЬКИЙ Володимир Володимирович	Голова Вільної профспілки залізничників України, заступник голови Конфедерації вільних профспілок України
14	ТОЛМАЧОВ Юрій Петрович	Голова Миколаївської обласної ради профспілок
15	ТРУХАНОВ Георгій Федорович	Голова Профспілки працівників освіти і науки України
16	ШЕВЧЕНКО Петро Васильович	Голова Федерації профспілок Черкаської області
17	ШЕРШУН Микола Харитонович	Голова Федерації профспілок Рівненської області
18	ШИРОКОВ Анатолій Іванович	Голова Об'єднання всеукраїнських автономних профспілок, голова Профспілки працівників Національної академії наук України, заступник Співголови НТСЕР від профспілкової сторони
19	ШУБІН Олександр Олександрович	заступник Голови ФПУ, заступник Співголови НТСЕР від профспілкової сторони
20	ЯСЬКО Тетяна Дмитрівна	Голова Всеукраїнської профспілки працівників і підприємців торгівлі, громадського харчування та послуг

Додаток № 3

Склад НТСЕР від сторони роботодавців

№ п/п	П.І.Б.	Посада
1	КІНАХ Анатолій Кирилович	Голова Об'єднання організацій роботодавців України, Співголова НТСЕР від сторони роботодавців
2	ОЛІЙНИК Дмитро Миколайович	Голова Ради Федерації роботодавців України (ФРУ), Заступник Співголови НТСЕР від сторони роботодавців
3	ПРОХОРОВ Сергій Мефодійович	Заступник Голови Об'єднання організацій роботодавців України, Заступник Співголови НТСЕР від сторони роботодавців
4	БІЛЕНЬКИЙ Сергій Леонідович	Голова Всеукраїнського об'єднання обласних організацій роботодавців підприємств металургійного комплексу „Федерація металургів України”, член Ради ФРУ
5	ВАЩИНСЬКИЙ Олександр Владиславович	Заступник Голови Об'єднання організацій роботодавців України „Всеукраїнська конфедерація роботодавців житлово-комунальної галузі України”
6	ВОРОБІЙОВ Юрій Вацлавович	Заступник Голови Об'єднання організацій роботодавців України, Голова Житомирського обласного об'єднання організацій роботодавців
7	ПРШФЕЛЬД Анатолій Мусійович	Голова Ради Об'єднання організацій роботодавців Харківської області «Граніт», заступник Голови Ради ФРУ
8	ГОЛУБОВ Олексій Григорович	Голова Всеукраїнського об'єднання організацій роботодавців хімічної промисловості, Президент союзу Хіміків України
9	ДАШУТІН Григорій Петрович	Заступник Голови Ради ФРУ, Голова Федерації роботодавців машинобудівної промисловості
10	ІЛІЧОВ Руслан Володимирович	Генеральний директор ФРУ
11	КЛИМПУШ Орест Дмитрович	Член Ради ФРУ, Голова Правління Всеукраїнського об'єднання організацій роботодавців транспорту «Федерація роботодавців транспорту України»
12	КОРНІЄНКО Володимир Володимирович	Голова Міжнародної організації роботодавців підприємств галузі залізничного транспорту «Федерація залізничників України»
13	КОСИХ Сергій Іванович	Голова Всеукраїнського галузевого об'єднання організацій роботодавців побутового обслуговування населення
14	КОСТРИЦЯ Василь Іванович	Заступник Голови Об'єднання організацій роботодавців України
15	ЛАПІН Євген Васильович	Голова ради Сумського обласного об'єднання організації роботодавців „Сумський регіон-2012”, Член Ради ФРУ
16	МАЙКО ВІТАЛІЙ ІВАНОВИЧ	Президент Першого Київського об'єднання організацій роботодавців „Столиця”
17	ПЕЧАЄВ ВАЛЕРІЙ КОСТЯНТИНОВИЧ	Президент Об'єднання організацій роботодавців медичної та мікробіологічної промисловості України, член Ради ФРУ
18	ПІДДУБНИЙ Василь Васильович	Заступник Голови Об'єднання організацій роботодавців України, Голова Київського обласного об'єднання організацій роботодавців ФОРУМ
19	РАЙКОВ Борис Сергійович	Голова правління Черкаського обласного об'єднання організацій роботодавців, член Ради ФРУ
20	ЦИБУЛЬСЬКИЙ Володимир Іванович	Голова правління Волинського обласного об'єднання організацій роботодавців, заступник Голови Ради ФРУ