

УДК 351.83:331.101.262(4/9)

Зарубіжні моделі соціального механізму публічного управління розвитком трудового потенціалу

FOREIGN MODELS OF THE SOCIAL MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF LABOR POTENTIAL DEVELOPMENT

ДІДИК Станіслав Миколайович –
аспірант, Комунальний заклад вищої
освіти «Дніпровська академія непе-
рервної освіти» Дніпропетровської
обласної ради», вул. Володимира Анто-
новича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

DIDYK Stanislav Mykolayovych –
PhD student, Communal Institution of
Higher Education «Dnipro Academy of
Continuing Education» Dnipropetrovsk
Regional Council», 70, st. Volodymyr
Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0007-7425-5793>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1-18>

***Анотація.** У статті розглянуто проблеми теоретичних і прикладних аспектів функціонування соціально-трудової сфери в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Проведено комплексний аналіз зарубіжних моделей забезпечення гідної праці на всіх рівнях управління розвитком трудового потенціалу, а також обґрунтовано необхідність адаптації найкращих світових практик до українських реалій з урахуванням національних особливостей. Визначено, що зарубіжні моделі соціального механізму публічного управління розвитком трудового потенціалу базуються на ефективному поєднанні державних інструментів регулювання, ринкових механізмів та інститутів соціального партнерства. Такі моделі спрямовані на підвищення якості робочої сили, забезпечення гнучкості ринку праці, стимулювання зайнятості населення та належний соціальний захист працівників. Доведено, що зарубіжний досвід підтверджує ефективність переходу від традиційного соціального забезпечення до концепції соціального інвестування, у межах якої розвиток трудового потенціалу розглядається як ключовий чинник забезпечення сталого економічного зростання. Наголошено, що Україна обрала стратегічний курс на інтеграцію до Європейського Союзу, який визначається як ключовий пріоритет як зовнішньої, так і внутрішньої державної політики, зумовлюючи глибокі інституційні та соціально-економічні трансформації. Реалізація положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС передбачає не лише адаптацію національного законодавства до норм права ЄС,*

© ДІДИК Станіслав Миколайович

а й імплементацію європейських соціальних стандартів у процес формування та розвитку трудового потенціалу. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження зарубіжного досвіду становлення та розвитку трудової політики, а також механізмів і інструментів публічного управління у розвинутих і транзитивних європейських країнах з метою їх подальшого впровадження в Україні.

Ключові слова: *праця, розвиток, соціально-трудова сфера, соціальне партнерство, соціальний діалог, соціальний механізм публічного управління*

Abstract. *The article considers the problems of theoretical and applied aspects of the functioning of the social and labor sphere in the conditions of modern socio-economic transformations. A comprehensive analysis of foreign models of ensuring decent work at all levels of management of labor potential development is carried out, and the need to adapt the best world practices to Ukrainian realities is substantiated, taking into account national characteristics. It is determined that foreign models of the social mechanism of public management of labor potential development are based on an effective combination of state regulatory instruments, market mechanisms and social partnership institutions. Such models are aimed at improving the quality of the workforce, ensuring labor market flexibility, stimulating employment and proper social protection of workers. It is proven that foreign experience confirms the effectiveness of the transition from traditional social security to the concept of social investment, within which the development of labor potential is considered as a key factor in ensuring sustainable economic growth. It is emphasized that Ukraine has chosen a strategic course for integration into the European Union, which is defined as a key priority of both foreign and domestic state policy, entailing profound institutional and socio-economic transformations. The implementation of the provisions of the Association Agreement between Ukraine and the EU involves not only the adaptation of national legislation to the norms of EU law, but also the implementation of European social standards in the process of forming and developing labor potential. In this regard, the study of foreign experience in the formation and development of labor policy, as well as mechanisms and instruments of public administration in developed and transitional European countries, with the aim of their further implementation in Ukraine, is of particular relevance.*

Key words: *labor, development, social and labor sphere, social partnership, social dialogue, social mechanism of public administration.*

Вступ. Забезпечення гідного існування людини праці є однією з ключових проблем економічних, філософських, соціологічних досліджень зарубіжних учених. Запозичення і адаптація накопиченого значного міжнародного досвіду усебічного дослідження проблем гідної праці і реалізації програм підвищення її рівня до сучасних умов дозволяє знайти нові

рішення подолання соціально-трудоових проблем і відшукати шляхи забезпечення гідного рівня умов використання трудового потенціалу, збагатити наукові досягнення. Зарубіжні напрацювання у сфері гідної праці формують прогресивні світові стандарти стану трудової сфери, умов і напрямів формування політики управління якістю життя працюючого прошарку суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для нашої роботи суттєве значення мають нормативно-правові акти та наукові розвідки зарубіжних фахівців у сфері праці [6–10]. Важливі аспекти соціального партнерства у сфері праці, досліджують такі науковці, як Лукаш С. [1], Ляшенко Т. [2], Марич М., Мартинюк А. [3], Мельничук О. Ф. [4].

Мета дослідження – аналіз зарубіжних моделей забезпечення гідної праці на усіх рівнях управління розвитком трудового потенціалу і обґрунтування необхідності адаптації зарубіжного досвіду до українських реалій

Виклад основного матеріалу. В Україні проблеми забезпечення гідної праці залишаються актуальними, оскільки вони відповідають визначеному курсу державної політики, спрямованому на досягнення економічного добробуту, їх вирішення сприятиме задоволенню потреб суспільства, держави та роботодавців. У більшості випадків роботодавці не розуміють важливості використання того або іншого чинника в підвищенні якості трудового життя, але необхідно усвідомити, що вдосконалення умов трудової діяльності торкається не лише інтересів працівників, але і роботодавців, і суспільства в цілому. Високі показники гідної праці безпосередньо вплинуть на якісні і кількісні характеристики виробничої діяльності. Завдяки високій продуктивності праці за один і той же час створюватиметься більша кількість товарів або якісніше виявляться послуги, і тим самим знизяться витрати на виробництво продукції, підвищиться конкурентоспроможність підприємства, закріпляться економічні позиції держави на світових ринках. Підвищення продуктивності праці зумовить зростання доходів, що забезпечить надійні передумови подолання бідності серед працездатного населення, зростання прошарку середнього класу, формування забезпеченого суспільства. Україна на підставі визначення власних потреб прагне до конструювання індивідуальної моделі розвитку трудового потенціалу, сформовані світові стандарти і напрацювання в цій сфері можуть стати елементами механізму управління цими процесами на мікро-, мезо- і макрорівнях. Наукові узагальнення літературних джерел показують різну інтерпретацію терміну «гідна праця», що в різних країнах формує різні напрями досліджень в цій сфері, впливає на особливості розробки і реалізації програм з забезпечення гідної праці. Термін «гідна праця» увійшла до наукового обороту в результаті реалізації глобальних цілей Міжнародної організації праці, хоча проблеми, пов'язані зі змістом цього поняття, обговорювалися упродовж століть [5].

Так, наприклад, український учений Мельничук О. досліджуючи проблеми сучасних трудових стосунків, визначає, що гідна праця як така, «з повагою сприймається суспільством, задовольняє індивіда за своїми моральними, матеріальними, якісними, кількісними і змістовними характеристиками, не завдає збитку здоров'ю і сприяє розвитку здібностей людини» [4]. Досить активна наукова діяльність з вивчення концептуальних основ гідної праці проводиться українськими фахівцями, в роботах яких висвітлюються проблеми гідної праці і визначаються перспективні напрями проведення наукових досліджень в цій сфері, а саме розробка національних пріоритетів соціально-трудової політики з урахуванням вимог гідної праці, економічне значення гідної праці та інше. Значний вклад в розробку теоретичних і прикладних аспектів гідної праці внесла Міжнародна організація праці, яка пропонує визначати це поняття як «ефективну працю в добрих і безпечних умовах, що дає працівникові задоволення, можливість повною мірою проявити свої здібності, навички і майстерність, працю з гідною оплатою і справедливим розподілом плодів прогресу, працю, коли права трудящих захищені» [5]. Досвід роботи Міжнародної організації праці майже в 140 країнах світу свідчить, що стратегічна спрямованість соціально-економічної політики країн на розширення можливостей для гідної праці забезпечує, як правило, стійкий розвиток суспільства: «Країнам, які досягають економічного зростання без відповідного росту якості робочих місць, вдається зберегти здорові економічні показники. Проте економічне зростання, яке йде рука в руку з поліпшенням гідної праці, як правило, залишається стійким» [10].

Певної позиції відносно поняття і пріоритетів гідної праці дотримується європейська спільнота. Так, повне схвалення і підтримка ідеї гідної праці відбулася на 276-ій Зустрічі Ради ЄС (Брюссель, 30 листопада - 1 грудня 2006 року). Відмітимо, що ЄС визначив орієнтиром соціально-трудової і економічної політики не впровадження концепції гідної праці, запропонованої Міжнародною організацією праці, а досягнення принципів так званої «хорошої роботи» у зв'язку із зростаючою стурбованістю про «більшу кількість і більшу якість робочих місць». Європейська спільнота затвердила в 2007 році нову концепцію «Якість праці і зайнятості в Європі», яка є уособленням ідей, закладених в Програмі гідної праці, на більш високому рівні зважаючи на специфіку європейської соціальної моделі [9].

З урахуванням викладеного вище матеріалу можна сформулювати основний зміст поняття гідної праці. Гідна праця (за сутнісним визначенням) – це можливість всебічної реалізації прав людини на працю в умовах високої ефективності на принципах рівності, безпеки, соціального партнерства і інтеграції, розвитку і людської гідності; трудова діяльність, що відповідає суспільно необхідним вимогам і інтересам сторін соціально-трудо-вих стосунків, сприяюча стійкому людському розвитку. Задоволення потреб

працівника в праці, досягнення економічних цілей підприємств, визначених державою пріоритетів людського розвитку реалізуються через забезпечення умов гідної праці. Концепція гідної праці орієнтована на широкі верстви населення, передусім на найменш захищені в аспекті реалізації трудового потенціалу, що відповідає ключовим напрямкам внутрішньої і зовнішньої політики.

У розвинених зарубіжних країнах накопичений значний досвід розробки і реалізації стратегій забезпечення гідної праці, які є практичним втіленням наукових досягнень відносно концептуальної суті цієї категорії. Але проблема забезпечення гідної праці в західних країнах має свої обмеження, а моделі підвищення якості трудового життя – специфічні характеристики, обумовлені принциповими особливостями їх соціально-економічного розвитку. Зарубіжні дослідження гідної праці мають практичну спрямованість на забезпечення ефективності трудової діяльності на підприємствах [1].

Перші мікропрограми забезпечення гідної праці впроваджені були ще в довоєнні роки на основі експериментів, проведених американськими фахівцями на заводі «Уестерн Електрик» в м. Хоторн (США), які довели важливість створення сприятливого психологічного клімату в трудових колективах для підвищення продуктивності праці. На заводі було почато впровадження демократичного стилю управління, стимулювання творчої ініціативи працюючих. Розробка комплексних програм забезпечення гідної праці в зарубіжних країнах активно проводилася в 70-80-і рр. ХХ століття, сучасні наукові ідеї орієнтуються переважно на розвиток прогресивних форм організації трудового процесу з використанням інноваційних технологій, інформатизацією робочих місць [7]. Позитивний досвід реалізації принципів гідної праці накопичено на провідних підприємствах США та Швеції, які є зразковими як в економічному, так і в соціальному вимірах та характеризуються високою конкурентоспроможністю на світових ринках. Зокрема, серед провідних міжнародних компаній, таких як Volvo, General Motors, Bosch, Siemens, Philips та Volkswagen, активно впроваджуються сучасні підходи до управління якістю трудового життя та забезпечення балансу між професійною діяльністю і особистим життям. Аналіз наукової літератури, присвяченої зарубіжному досвіду управління гідною працею, дозволяє виокремити основні принципи впровадження програм підвищення якості трудового життя, зокрема: розвиток соціального партнерства, впровадження виробничої демократії, а також забезпечення самовідповідальності працівників у процесі трудової діяльності [1].

Демократизація господарської діяльності на мікрорівні проявляється в таких формах, як співучасть, соуправління і самоврядування персоналу в діяльності підприємства. По-перше, при співучасті працівникам надається право створювати представницькі органи, які наділені правом участі в управлінні підприємством. Наприклад, в Португалії створені комітети

працюючих, які розглядають соціально-трудові питання (прийом, адаптація і розвиток персоналу, соціальне забезпечення та ін.), їх рішення мають рекомендаційний характер. Практика показала, що це ефективна форма регулювання трудових відносин, яка сприяє не лише гармонізації інтересів працюючих і роботодавців, але і росту економічних показників підприємств. По-друге, вони можуть отримувати інформацію про стан справ в компанії.

У Швеції створена законодавча база розвитку соціального партнерства, зокрема, роботодавець зобов'язується надавати інформацію найнятим робітникам, з якими укладена колективна угода, в об'ємах, необхідних для ефективного виконання трудових зобов'язань і захисту власних інтересів. У результаті застосування зазначених методів на підприємствах Швеції суттєво підвищився рівень контролю за виконанням адміністрацією організацій своїх зобов'язань перед працівниками. По-третє, вони також можуть брати участь з дорадчим голосом в підготовці і ухваленні рішень виробничого і соціального характеру. Так, в Японії [2] на провідних підприємствах (Honda, Nissan, Hitachi) стимулювання творчого відношення до праці і розвиток раціоналізації серед персоналу здійснюється за допомогою створення так званих груп з контролю якості, які виступають важливим чинником забезпечення гідної праці. Складовими японської системи участі працівників в управлінні виробництвом є проведення спільних консультацій між роботодавцями та профспілками, що виступають двостороннім каналом обміну інформацією; така практика застосовується майже у 90 % фірм. Можна стверджувати, що на основі обговорення і знаходження консенсусу між роботодавцями і профспілками, використовуючи потенціал спільних консультацій, вирішуються ключові питання соціально-трудового розвитку. На думку японських фахівців, зміст гідної праці виражається трьома головними складовими: розвинена система інформації; стимулювання інноваційної активності; особлива система підготовки кадрів.

Японська концепція «людського потенціалу» передбачає створення таких умов праці, які дозволяють ефективно використати трудовий потенціал, сприяють розвитку самоврядування і забезпечують самоконтроль.

Система соціально-трудова стосунків Німеччини, за висновками фахівців Міжнародної організації праці, є самою збалансованою з позиції узгодження інтересів роботодавців і персоналу і оцінюється як найпрогресивніша у світі. Для України особливо цінним є досвід Німеччини з розвитку соціального партнерства, забезпеченню гідної праці на основі застосування тарифних угод [6]. На окремих територіях Німеччини зафіксована тарифна автономія, тобто право працівників незалежно від держави визначати умови праці і формувати тип соціально-трудова стосунків. Важливою складовою управління гідною працею є демократичні основи менеджменту персоналу, сформовані в Німеччині під назвою «Мітбештиммунг». Система виступає

як три-компонентна за своїм змістом, тобто передбачає створення «виробничих рад», включення представників найнятих робітників в наглядові ради і включення «робочих директорів» в ради керівників. Залежно від того на якому рівні здійснюється участь в управлінні, розрізняють такі його різновиди, як рівень окремого робочого місця або робочої групи (рішення на цьому рівні приймаються, як правило, за організаційно-технічними умовами діяльності, співпраці з колегами і безпосередніми керівниками, умовам зайнятості, кадровим питанням і так далі), рівень підприємства, статус юридичної особи (на цьому рівні має місце співпраця відносно вирішення стратегічних питань розвитку потенціалу підприємства), що має, рівень соціально-трудова стосунків на підприємстві (питання робочого часу, відпусток, оплати праці, соціального забезпечення), рівень взаємодії підприємств і профспілок, що передбачає участь представницьких органів найнятих робітників і підприємців в забезпеченні гідної праці. У Німеччині оформлена практика колективної роботи як системотворчий компонент що передбачає виконання певного кола колективних функцій.

У зарубіжних фірмах широко використовується принцип соціальної відповідальності, який є базовим при реалізації заходів з забезпечення гідної праці. Соціальна відповідальність – це ведення безпечної і корисної для суспільства діяльності, у тому числі бізнесу, підприємництва, виробничою або трудовою. Найбільш широке тлумачення соціальної відповідальності включає корпоративну етику, корпоративну соціальну політику, політику у сфері довкілля, принципи корпоративного управління, дотримання прав людини, політику по відношенню до персоналу [3].

Заслуговує на увагу досвід Франції з забезпеченню гідних умов праці шляхом подолання негативних наслідків, які пов'язані з так званим моббінгом (переслідуваннями на роботі, зневагою гідності людини в праці) [7]. Для успішної боротьби з моральним переслідуванням моббінг є предметом аналізу наук медичного, психологічного і соціологічного профілів. Економічна і соціальна рада Франції внесла ряд пропозицій у боротьбі з цим явищем, серед них проведення заходів з його профілактики в міжособових стосунках на робочих місцях, організації оплати праці, передбачення санкцій на регіональному рівні за моральне переслідування. Моббінг вважають професійним ризиком за який необхідно відшкодовувати, як за наслідки стресових ситуацій через переслідування разом з іншими випадками професійних захворювань. Напрями запобігання і протидії моббінгу оформлені в Законі «Про соціальну модернізацію». Крім того, в країні створені асоціації колишніх жертв морального переслідування з метою покарання винних і допомоги жертвам, встановлення нормальних психологічних і трудових стосунків в колективах [3].

Досвід зарубіжних країн свідчить, що підвищення рівня якості трудового життя повинне ґрунтуватися на принципі соціо-технічної оптимізації

праці, що передбачає облік співвідношення людини і техніки, потреби в створенні техніки «нового покоління», яка стимулює її інтелектуальний і духовний розвиток, тим самим протидіє «відчуженню» людини від праці. У своїх роботах деякі зарубіжні дослідники висловлюють думку, що «техніка може стати людською, тільки обернувшись до малого, доступного досвіду, до такого, який здійснюється силою наших м'язів» [8]. На сучасному етапі державні і регіональні органи влади зарубіжних країн приділяють достатню увагу розробці і реалізації напрямів забезпечення гідної праці, на ці цілі виділяються фінансові ресурси у рамках грантових програм. Так, в США з 2004 по 2021 р. реалізується грантова програма «Якість трудового життя», яка передбачає вдосконалення робочого середовища в державних організаціях Нью-Йорка [7]. Трудові комітети подають заяву на отримання гранту за напрямками: устаткування кімнат відпочинку (якщо ними користуються не менше п'яти чоловік), придбання устаткування (стілців, мікрохвильових печей, холодильників та ін.), визнання заслуг (грант надається на придбання посвідчень, годинника, карток на обіди, нагородження персоналу за визначені, обумовлені з комітетом заслуги).

Інструментом розвитку трудового потенціалу підприємств урядовий комітет визнає стимулювання творчої активності і професійної майстерності. Підтримується прагнення працівників відносно поліпшення свого здоров'я, стилю життя, грант доступний для впровадження оздоровчих програм, проте за умови 10 % фінансування цих програм засобами підприємств-замовників. Слід зазначити, що в першу чергу фінансуються нові прогресивні ідеї, унікальні пропозиції з підвищення рівня якості трудового життя [9].

Висновки. Таким чином, викладені зарубіжні напрацювання з забезпечення гідної праці надають системності соціальному механізму управління цим процесом і визначають основні світові стандарти забезпечення якості трудового життя. Важливим для України є впровадження прогресивного міжнародного досвіду дотримання принципів гідної праці в управлінському процесі на макро-, мезо- і мікрорівнях, ефективного управління якістю трудового життя, що є умовами реалізації цілей людського розвитку.

Список використаних джерел

1. Лукаш С.С. Співвідношення централізованого і локального регулювання трудових відносин в умовах ринкової економіки : монографія. Харків: ФІНН, 2011. 368 с.
2. Ляшенко Т. Система соціального партнерства в Україні на сучасному етапі. *Наукові записки ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2018. Вип. 3 (89). С. 70–86.
3. Марич М., Мартинюк А. Роль профспілок у підтриманні належного рівня життя працівників. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. С. 1–7.

4. Мельничук О. Ф. Функції колективного договору в ринкових умовах. *Збірник наукових праць ВДАУ*. 2010, № 10, С. 363–366. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/1768.pdf>
5. Міжнародна організація праці. URL: <https://geneva.mfa.gov.ua/posolstvo/2609-labour>
6. Bhende P., Mekoth N., Ingallhalli V., Reddy Y. V. Quality of Work Life and Work–Life Balance. *Journal of Human Values*. 2020. Vol. 26, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1177/0971685820939380>
7. World Almanac and Book of Facts. New York: World Almanac Education Group, 2016. 1008 p.
8. World Employment Report 2014–2015: Employability in the Global Economy – How Training Matters. Geneva : International Labour Office, 2015. 58 p.
9. NYS CSEA Partnership Training. Quality of Work Life Grants Program. URL: <http://www.nyscseapartnership.org/website/quality-of-work-life-grants.cfm>
10. Quality of Working Life Survey 2015. Curtin University of Technology. URL: http://staff.curtin.edu.au/staff/services/home/qwlsurvey_2015.html

References

1. Lukash, S. S. (2011). Spivvidnoshennia tsentralizovanoho i lokalnoho rehuliuвання trudovykh vidnosyn v umovakh rynkovoї ekonomiky [Correlation of centralized and local regulation of labor relations in a market economy]. Kharkiv: FINN. [in Ukrainian].
2. Liashenko, T. (2018). Systema sotsialnoho partnerstva v Ukraini na suchasnomu etapi [System of social partnership in Ukraine at the present stage]. *Naukovi zapysky IPIEND im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy*, 3(89), 70–86. [in Ukrainian].
3. Marych, M., & Martyniuk, A. (2021). Rol profspilok u pidtrymanni nalezhnoho rivnia zhyttia pratsivnykiv [The role of trade unions in maintaining an adequate standard of living of employees]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 33, 1–7. [in Ukrainian].
4. Melnychuk, O. F. (2010). Funktsii kolektyvnoho dohovoru v rynkovykh umovakh [Functions of collective agreement in market conditions]. *Zbirnyk naukovykh prats VDAU*. 10, 363–366. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/1768.pdf> [in Ukrainian].
5. International Labour Organization. URL: <https://geneva.mfa.gov.ua/posolstvo/2609-labour> [in Ukrainian].
6. Bhende, P., Mekoth, N., Ingallhalli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of work life and work–life balance. *Journal of Human Values*, 26(1). DOI: <https://doi.org/10.1177/0971685820939380> [in English].
7. World Almanac and Book of Facts. (2016). New York: World Almanac Education Group. [in English].

8. International Labour Office. (2015). World employment report 2014–2015: Employability in the global economy – How training matters. Geneva. [in English].
9. NYS CSEA Partnership Training. (n.d.). Quality of work life grants program. URL: <http://www.nyscseapartnership.org/website/quality-of-work-life-grants.cfm> [in English].
10. Curtin University of Technology. (2015). Quality of working life survey 2015. URL: http://staff.curtin.edu.au/staff/services/home/qwlsurvey_2015.html [in English].

Отримано 04.03.2026
Прийнято до друку 18.03.2026
Опубліковано 22.04.2026

Received 04.03.2026
Accepted for publication 18.03.2026
Published 22.04.2026