



<https://doi.org/10.15407/econindustry2026.03.045>

УДК 005.73:331.108:338.245 (477)

JEL: M14, J53, K31

Ольга Федорівна НОВІКОВА¹, д-р екон. наук, професор, заступник директора

E-mail: Novikovaof9@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-8263-1054>

Олена Олександрівна ЗЕЛЕНКО^{1,2}, д-р екон. наук, професор

E-mail: zelenko.olena@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4880-246X>

¹ Інститут економіки промисловості НАН України,

вул. Марії Капніст, 2, м. Київ, 03057, Україна;

² Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля,

вул. Іоанна Павла II, 17, м. Київ, 01042, Україна

ГАРМОНІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ КОЛЕКТИВНОГО ДОГОВОРУ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Статтю присвячено проблемі гармонізації колективного договору та корпоративної культури як інструменту подолання кадрового дефіциту на промислових підприємствах України в умовах воєнного стану. Розкрито взаємозв'язок між формальними соціально-трудовими гарантіями, закріпленими в колективних договорах, і ціннісно-поведінковими аспектами корпоративної культури, що формують щоденний досвід працівника. Узагальнено міжнародний та національний досвід провідних промислових підприємств. Запропоновано модель гармонізації принципів колективного договору та корпоративної культури, яка охоплює чотири рівні: гарантії, досвід працівника, репутацію роботодавця та результативність бізнесу.

Ключові слова: колективний договір, корпоративна культура, кадровий дефіцит, промислові підприємства, воєнний стан, конкурентні переваги, соціальні гарантії.

Український ринок праці у 2025—2026 рр. перебуває під впливом кількох потужних дестабілізуючих чинників одночасно, а саме: воєнні ризики, внутрішнє та зовнішнє переміщення населення, мобілізація, демографічний спад, регіональні диспропорції попиту та пропозиції праці, а також структурний дефіцит кваліфікованих кадрів. В урядових джерелах зазначено, що дефіцит кадрів став однією

з ключових проблем функціонування економіки, а в прогнозах Мінекономіки України серед стримувальних чинників економічної активності названо саме значний дефіцит кваліфікованих кадрів¹.

¹ Україна: Прогноз на 2025—2027 роки. Консенсус-прогноз. 2024. № 58 (жовтень). <https://me.gov.ua/download/39b49ee0-bf04-4fa3-bddc-47505dd2b444/file.pdf> (дата звернення: 06.07.2026).

Цитування: Новікова О. Ф., Зеленко О. О. Гармонізація принципів колективного договору та корпоративної культури промислових підприємств в Україні. *Економіка промисловості*. 2026. № 3 (115). С. 45—64. <https://doi.org/10.15407/econindustry2026.03.045>

© Видавець ВД «Академперіодика» НАН України, 2026. Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

За даними урядового національного дослідження ринку праці, оприлюдненого наприкінці 2025 р., 67 % підприємств протягом року продовжували здійснювати найм персоналу, а станом на 2026 р. 56 % роботодавців планують підвищення зарплати. Це означає, що бізнес не просто відчуває брак працівників, а змушений активно конкурувати за них, переглядаючи як матеріальні, так і нематеріальні умови праці. При цьому Державна служба зайнятості наголошує, що в Україні найбільш затребуваними залишаються саме робітничі професії, а найбільші труднощі з укомплектуванням вакансій виникають у будівництві, енергетиці, медицині, оборонній промисловості та комунальній сфері².

У цих умовах промислові підприємства вже не можуть покладатися виключно на рівень зарплати як єдиний механізм залучення й утримання кадрів. На ринку праці формується нова конфігурація конкурентної боротьби, де працівник оцінює роботодавця за сукупністю таких чинників: стабільність зайнятості, наявність додаткових соціальних гарантій, прогнозованість правил, повага до співробітника, безпечність робочого місця, можливість навчання, кар'єрного зростання, підтримка в кризових ситуаціях, а також можливість працювати в середовищі, де реальні управлінські практики не суперечать задекларованим цінностям³.

Саме тому особливого значення набуває поєднання двох інституційних блоків стабілізації трудових відносин: колективного договору, який закріплює формальні трудові, економічні та соціальні гарантії⁴, та корпоративної культури⁵, яка формує щоденний досвід працівника в

організації через рівень довіри, якість комунікації, етичність управлінських рішень, ставлення до безпеки, справедливості кар'єрного просування, підтримку розвитку й інклюзії. Якщо між цими двома блоками існує розрив, то роботодавець втрачає довіру. І навпаки — їх узгодженість гарантує підприємству стійку конкурентну перевагу в боротьбі за персонал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує посилення наукового інтересу до проблематики гармонізації трудових відносин і корпоративної культури на промислових підприємствах України, особливо в контексті воєнних викликів та євроінтеграційних процесів. У дослідженні О. Олицької, Н. Петрової та М. Мотрича (Олицька, Петрова, Мотрич, 2025) наголошено на правовій природі колективного договору як інструменту соціального діалогу. Учені доводять, що колективні договори в Україні мають подвійну (нормативну та договірну) природу, однак їхній потенціал часто обмежується бюрократизацією переговорних процесів, дублюванням норм законодавства та слабкістю представницьких механізмів профспілок. У той же час поза увагою авторів залишається безпосередній вплив корпоративної культури на ефективність реалізації договірних зобов'язань.

Окремий напрям досліджень присвячено корпоративній соціальній відповідальності (КСВ) як чиннику адаптивного забезпечення розвитку підприємств. Н. Васюткіна та Б. Бабіч (Васюткіна, Бабіч, 2025) розглядають КСВ як стратегічний інструмент, що формує організаційну гнучкість, зміцнює довіру стейкхолдерів і стимулює інноваційну активність. І. Ломачинська, Д. Халеева та В. Шмагіна (Ломачинська, Халеева, Шмагіна, 2023) акцентують увагу на еволюції КСВ-парадигми, визначаючи її як управлінську практику, що збалансовує прибуток і суспільний добробут, а також як чинник конкурентоспроможності й інвестиційної привабливості. Однак ці дослідження переважно зосереджені на зовнішніх проявах соціальної відповідальності та не розкривають механізми її інтеграції з локальними правовими актами, зокрема колективними договорами.

У попередніх дослідженнях авторів також розглянуто окремі питання корпоративної культури (Новікова, 2026). Так, проаналізовано пріоритетність заходів щодо підвищення привабливості роботи на вітчизняних підприємствах. Ви-

² Ринку праці в умовах повномасштабної війни: результати національного дослідження та прогноз на 2026 рік. Державна служба зайнятості України. 19.12.2025. <https://www.kmu.gov.ua/news/rynok-pratsi-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viiny-rezultaty-natsionalnoho-doslidzhennia-ta-prohnoz-na-2026-rik> (дата звернення: 01.07.2026).

³ Презентація результатів дослідження «Барометр ринку праці України 2025-2026». GRC.ua. 17.12.2025. <https://grc.ua/blog/prezentaciia-rezultativ-doslidzhennia-barometr-rynku-praci-ukrayiny-2025-2026> (дата звернення: 03.07.2026).

⁴ Про колективні угоди та договори: Закон України № 2937-IX від 23.02.2023. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20#Text> (дата звернення: 08.07.2026).

⁵ Створення корпоративної культури в компанії. Hurma. 21.04.2025. <https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/> (дата звернення: 28.06.2026).

значено, що розвиток сильної корпоративної культури сприяє вирішенню проблеми подолання дефіциту працівників, збільшенню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів і формуванню стійкого людського капіталу компаній. У той же час проблема взаємозв'язку між корпоративною культурою та колективним договором досі залишається поза увагою науковців.

Отже, сучасні дослідники розглядають колективний договір і корпоративну культуру переважно як ізольовані категорії. Немає комплексних робіт, у яких було б досліджено гармонізацію цих інститутів як єдиний процес взаємовпливу на промислових підприємствах України. Залишається відкритим питання про те, як інструменти корпоративної культури можуть посилити договірні механізми, і навпаки — як правові норми колективного договору можуть стати каталізатором позитивних змін в організаційній культурі, особливо в умовах воєнного стану та кадрового дефіциту.

Метою статті є визначення конкурентних переваг промислових підприємств у подоланні дефіциту кадрів шляхом гармонізації принципів колективного договору та корпоративної культури на основі аналізу кращого світового та національного досвіду використання таких переваг у діяльності вітчизняного бізнесу.

Кадровий дефіцит в Україні вже не є тимчасовим явищем ринку праці, а набуває ознак довгострокового структурного обмеження для розвитку бізнесу. Це підтверджується одночасно кількома незалежними джерелами. Урядова аналітика та документи Мінекономіки вказують на значний дефіцит кваліфікованих кадрів як на один із головних чинників, що стримує економічне відновлення. Державна служба зайнятості повідомляє про найбільший дефіцит саме серед кваліфікованих робітників, зокрема електромонтерів, ремонтників, слюсарів та інших виробничих спеціальностей^{6, 7}. Міжнародна організація праці (МОП) у своїх матеріалах щодо України також зазначає, що обмеження пропозиції робочої сили та стійкий де-

фіцит навичок продовжували створювати додатковий тиск на економіку й у 2025 р.⁸

Особливо важливим є те, що дефіцит має не лише кількісний, але і якісний вимір. Проблема полягає не просто у скороченні чисельності доступних працівників, а в нестачі людей із конкретними компетентностями, необхідними для виробництва, технічного обслуговування, ремонту, логістики, контролю якості та автоматизованих процесів. Саме промислові підприємства зазнають подвійного виклику. Вони залежать від наявності дисциплінованого, технічно підготовленого та фізично готового до виробничих умов персоналу, але водночас працюють у середовищі, де ці працівники стали дефіцитним ресурсом і можуть самі обирати між роботодавцями.

У новій ситуації конкуренція між роботодавцями набуває рис, характерних для високонкурентного споживчого ринку. Підприємства вимушені розвивати власну «ціннісну пропозицію працівника», тобто сукупність чинників, що визначають вибір кандидата або чинного працівника на користь саме цієї компанії. До складу такої пропозиції дедалі частіше входять не тільки зарплата, але й компенсації, соціальна підтримка, безпека праці, транспорт, харчування, програми адаптації, навчання, медичний супровід, підтримка родини працівника, допомога сім'ям мобілізованих працівників, психологічна підтримка, етичне середовище і можливість працювати в колективі, де до людини ставляться з повагою. Саме тому кадрова проблема переходить із площини вузького менеджменту персоналу до площини стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

Промисловість у даному контексті має певні особливості. На відміну від частини сервісного сектору, тут неможливо повністю компенсувати дефіцит кадрів дистанційною зайнятістю чи гнучкими форматами праці. Виробництво прив'язане до фізичної інфраструктури, режимів роботи обладнання, охорони праці, змінності, технологічної дисципліни. Відповідно, вартість плинності кадрів тут вища. Кожне звільнення може означати втрату продуктивності, ризик простою, зростання навантаження

⁶ Аналітична інформація та статистика: Основні тренди ринку праці у 2026 році. Державна служба зайнятості. 2026. <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend> (дата звернення: 02.07.2026).

⁷ Криницька Т. Підсумки і прогнози ринку праці: що буде із вакансіями і зарплатами у 2026? *Happy Monday*. 24.03.2026. <https://happymonday.ua/rynok-pratsi-2026-prohnozu> (дата звернення: 25.06.2026).

⁸ World Employment and Social Outlook: Trends 2025. ILO. 16.01.2025. https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_EN_WEB5.pdf (дата звернення: 22.06.2026).



Рис. 1. Варіанти підтримки працівників, що впроваджуються роботодавцями в Україні, % респондентів від загальної кількості роботодавців, які мають такі програми

Джерело: складено за даними (Оцінка стану ринку праці роботодавцями: Аналітичний звіт «Барометру ринку праці 2025–2026». GRC. 03.02.2026. <https://grc.ua/blog/ocinka-stanu-rynku-praci-robotodavciamy-zvit-pro-rezultaty-doslidzhennia-barometr-rynku-praci-2025-prognozy-na-2026-rik> (дата звернення: 02.07.2026)).

на інших працівників, підвищення аварійності та витрати на навчання початківця. Тому керівник зацікавлений не лише в працевлаштуванні, а в довгостроковому утриманні співробітника.

Показово, що в урядовому дослідженні ринку праці роботодавці демонструють водночас високу активність найму і готовність переглядати зарплатні рішення, а дослідження «Барометр ринку праці 2025–2026» фіксує дефіцит кадрів як ключовий виклик для бізнесу та поступове розширення практик інклюзивного найму, навчання і перегляду кадрової політики^{9,10}. Це означає, що український бізнес уже фактично визнає, що традиційної моделі «зарплата та стандартний соцпакет» недостатньо. Потрібні ширші, системні конкурентні переваги, що інтегрують правові, організаційні та ціннісні механізми. Моніторинг ринку праці засвідчив, що 37 % компаній вже мають окремі програми підтримки працівників. За результатами опиту-

вання серед роботодавців, які мають такі програми, виявлено варіанти, наведені на рис. 1.

Отже, кадровий дефіцит у вітчизняній промисловості перетворює трудову політику підприємства на інструмент конкурентної боротьби. У цих умовах роботодавець «перемагає» не тоді, коли просто підвищує оплату праці, а тоді, коли створює цілісне робоче середовище, де працівник бачить поєднання формальних гарантій і реально впроваджених цінностей. Саме таке поєднання забезпечується гармонізацією колективного договору та корпоративної культури.

Колективний договір — угода, що укладається між роботодавцем (або уповноваженим органом) та працівниками, яких представляють первинні профспілкові організації, а в разі їх відсутності — вільно обрані працівниками для ведення колективних переговорів представники (представник). Колективні договори укладають з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працівників і роботодавців¹¹.

МОП визначає 4 рівні в ієрархії колективних договорів та угод (рис. 2).

Нормативна сила договорів нижчого рівня може обмежуватися договорами вищого рівня, за винятком ситуацій, коли положення до-

⁹ Оцінка стану ринку праці роботодавцями: Аналітичний звіт «Барометру ринку праці 2025–2026». GRC. 03.02.2026. <https://grc.ua/blog/ocinka-stanu-rynku-praci-robotodavciamy-zvit-pro-rezultaty-doslidzhennia-barometr-rynku-praci-2025-prognozy-na-2026-rik> (дата звернення: 02.07.2026).

¹⁰ Плани бізнесу та прогнози на наступний рік: аналітичний звіт Барометру ринку праці 2025–2026. GRC. 03.02.2026. <https://grc.ua/blog/plany-biznesu-ta-prognozy-na-nastupnyj-rik-zvit-pro-rezultaty-doslidzhennia-barometr-rynku-praci-2025-prognozy-na-2026-rik> (дата звернення: 02.07.2026).

¹¹ Колективний договір на підприємстві 2025. *7eminar*. 16.09.2025. <https://7eminar.ua/news/6071-kolektivnii-dogovir-na-pidprijemstvi> (дата звернення: 08.07.2026).

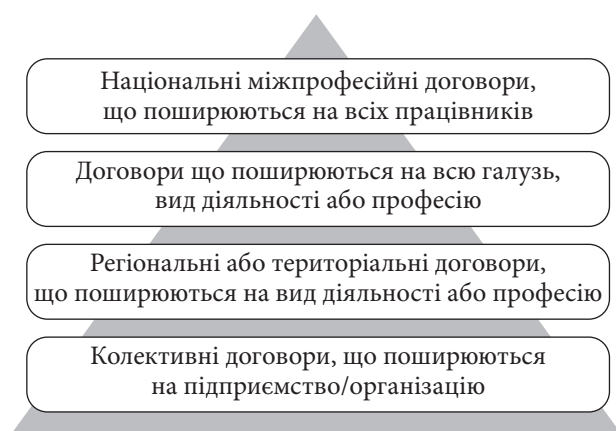


Рис. 2. Ієрархія колективних договорів

Джерело: складено за даними (Колективні переговори: Стратегічний посібник. МОП. 2021. 107 с. <https://surl.li/kuofrm> (дата звернення: 22.06.2026)).

говорів нижчого рівня не передбачають більш сприятливих умов для працівників.

Для промислового підприємства колективний договір має значення не лише як правовий документ. Він виконує щонайменше чотири важливі функції:

- *регулятивна* — фіксує параметри оплати праці, компенсацій, доплат, соціальної допомоги, режиму роботи та відпочинку;
- *захисна* — створює для працівника відчуття визначеності та юридично закріпленого мінімуму гарантій;
- *комунікаційна* — документ є результатом певного рівня соціального діалогу між роботодавцем і працівниками;
- *репутаційна* — сам факт наявності колективного договору є сигналом для зовнішнього ринку праці, що роботодавець готовий нести формалізовані соціальні зобов'язання.

Однак сам по собі колективний договір не створює автоматичної конкурентної переваги. Працівник оцінює не лише текст документа, але і практику його виконання. Якщо на папері декларуються повага, справедливість, безпечність і підтримка, а в реальному управлінні домінують авторитарність, закритість, формалізм, подвійні стандарти та байдужість до проблем персоналу, то довіра руйнується. Саме тут вирішального значення набуває корпоративна культура — сукупність цінностей, управлінських норм, очікуваних моделей поведінки та способів розв'язання конфліктів у щоденному житті організації.

За найбільш відомою класифікацією Р. Куїна та К. Камерона виокремлюють 4 типи корпоративної культури¹²: кланову (формується за аналогом взаємовідносин в родині), ієрархічну (базується на чіткій структурі, правилах та інструкціях), ринкову (орієнтована на результат та досягнення конкретних показників) та адхократичну (заснована на творчості та свободі дій, мінімум бюрократії). Для промислового сектору найпоширенішою є ієрархічна організаційна культура, хоча на практиці багато підприємств обирають змішаний тип, коли залежно від процесу залучаються різні інструменти зазначених корпоративних культур.

На рівні теоретичного аналізу доцільно розрізнати дві площини привабливості роботодавця:

- *інституційна* — базується на договорах, правилах, процедурах, компенсаціях, гарантіях і соціальному пакеті;
- *ціннісно-поведінкова* — заснована на тому, як поводяться керівники, наскільки відкритими є комунікації, чи існує недискримінація, чи підтримується розвиток, чи реально ставиться в пріоритет безпека, і чи не суперечить повсякденна практика задекларованим принципам.

Колективний договір втілює першу площину, корпоративна культура — другу. Конкурентна перевага виникає в точці їх збігу.

Для промислового підприємства така гармонізація особливо важлива через специфіку виробничого середовища. Якщо в галузі з високими ризиками праці роботодавець прагне утримувати кваліфікований персонал, то він має забезпечити не тільки формальні норми охорони праці, але і реальну *культуру безпеки*. Якщо підприємство хоче залучити до технічних професій молодь, то йому недостатньо обіцяти вакансії — потрібні програми стажувань, наставництва, навчання та видимий кар'єрний маршрут. Якщо воно декларує соціальну відповідальність, то ця відповідальність має проявлятися в допомозі сім'ям працівників, підтримці мобілізованих співробітників та їх родин, реінтеграції ветеранів, адаптації осіб з інвалідністю та створенні рівних можливостей. Усе це є вод-

¹² Kanaki M., Bounas E. What is Company Culture & How to Create or Improve Yours? *Talentlms*. 22.01.2026. <https://www.talentlms.com/blog/company-culture/> (дата звернення: 01.07.2026).

ночас і змістом сильного колективного договору, і проявом зрілої корпоративної культури.

Фактично колективний договір дає працівнику відповідь на запитання: «Що мені тут гарантовано?». Корпоративна культура відповідає на інше запитання: «Як до мене тут ставитимуться?». Для кандидата на ринку праці ці питання нерозривні. Якщо є гарантії, але немає гідного ставлення, то підприємство втрачає свою привабливість. Якщо є привабливі цінності, але немає надійних гарантій, воно також програє, адже дії керівників є непередбачуваними. Отже, гармонізацію принципів колективного договору й корпоративної культури слід розглядати як основу формування бренду роботодавця індустріального типу — такого, що одночасно поєднує дисципліну, безпеку, турботу та розвиток. У прикладному вимірі така гармонізація формує низку таких конкурентних переваг:

- *довіра* — працівник бачить, що норми не є простою формальністю;

- *важіль для утримання співробітника* — стабільність і передбачуваність зменшують готовність перейти до іншого роботодавця;

- *продуктивність праці* — більш безпечне, справедливе, прозоре та зрозуміле середовище сприяє вищій залученості;

- *резильєнтність* — під час шоків саме підприємства із сильним соціальним діалогом і культурою підтримки краще зберігають команду.

Ці висновки підтверджуються аналізом реальних кейсів як на міжнародному, так і на національному рівнях.

Світові стандарти укладання колективних договорів базуються на фундаментальних конвенціях МОП, які гарантують свободу об'єднання, право на ведення колективних переговорів і добровільність укладання угод для захисту соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців:

1. Конвенція МОП № 87¹³ **про свободу асоціації та захист права на організацію** (Конвенція про свободу..., 1950) гарантує працівникам і роботодавцям право створювати власні організації без втручання держави.

¹³ Конвенція про застосування принципів права на організацію і на ведення колективних переговорів від 14.09.1956 № 98. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_004#Text (дата звернення: 07.07.2026).

2. Конвенція МОП № 98¹⁴ про право на організацію і на ведення колективних переговорів захищає працівників від дискримінації та передбачає механізми стимулювання переговорів.

3. Конвенція МОП № 154¹⁵ про сприяння колективним переговорам визначає, що переговори мають вестися на всіх рівнях, а їх метою є визначення умов праці та врегулювання відносин.

4. Рекомендація МОП № 163¹⁶ про сприяння колективним переговорам деталізує механізми, які держави мають застосовувати для підтримки цього процесу на національному та міжнародному рівнях.

Основні принципи укладання колективних договорів передбачають свободу вибору сторін (угоди укладаються між представниками працівників (профспілками) та роботодавцем), добросовісність і конструктивність (обидві сторони зобов'язані вести переговори добросовісно, не створюючи перешкод), інформаційне забезпечення (роботодавець повинен надавати актуальну інформацію, необхідну для ведення переговорів), відсутність примусу (документ приймається за взаємною згодою сторін), дотримання належних умов (умови договору не можуть бути гіршими, ніж це передбачено трудовим законодавством країни).

На міжнародному рівні стандарти корпоративної культури, особливо серед промислових підприємств, давно вийшли за межі звичайних правил поведінки в офісі. Сьогодні вони базуються на жорстких глобальних регламентах, вимогах ESG (Environmental, Social, and Governance) та стандартах стійкості, які безпосередньо впливають на інвестиційну привабливість і ринкову вартість компаній.

Глобальна культура в секторі промисловості базується на п'яти ключових принципах:

1. Безпека праці та прагнення до «нульового травматизму» є головним маркером корпоративної культури. Основний документ — між-

¹⁴ Конвенція про свободу асоціації та захист права на організацію від 04.07.1950 № 87. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_125#Text (дата звернення: 08.07.2026).

¹⁵ Конвенція про сприяння колективним переговорам від 04.02.1994 № 154. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_006#Text (дата звернення: 08.07.2026).

¹⁶ Рекомендація щодо сприяння колективним переговорам від 19.06.1981 № 163. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_274#Text (дата звернення: 08.07.2026).

народний стандарт ISO 45001¹⁷ — це головний орієнтир для систем управління охороною праці, який потребує від підприємств залучення пересічних працівників до виявлення ризиків. Крім того, багато промислових гігантів упроваджують культуру «братської турботи», де кожен працівник несе відповідальність не лише за свою безпеку, а й за безпеку колег і має право зупинити будь-яке виробництво в разі загрози¹⁸.

2. Сучасна промислова культура потребує мінімізації екологічного сліду на кожному етапі виробництва. Основоположним документом у цій сфері є міжнародний стандарт ISO 14001¹⁹, який регламентує екологічний менеджмент підприємств. Сьогодні провідні корпорації світу формують у співробітників культуру ощадливого ставлення до ресурсів, мінімізації відходів і переходу до використання відновлюваних джерел енергії.

3. Міжнародні компанії діють у жорстких правових рамках, що виключають корупційні ризики, порушення санкцій чи прав людини. Фундаментальні принципи закладено в міжнародному стандарті ISO 37001²⁰, який містить систему управління протидією корупції та хабарництва. У багатьох розвинутих країнах світу запроваджено інститут «викривачів»²¹ — правовий ме-

ханізм, що захищає осіб, які повідомляють про корупцію, правопорушення чи загрози суспільним інтересам. Він передбачає анонімні канали інформування, захист від звільнення чи тиску на роботі, а також право на грошову винагороду.

4. Для міжнародних промислових компаній критично важливо створювати однакові умови для персоналу на локальних ринках по всьому світу згідно з принципами різноманітності, рівності й інклюзивності²². Зокрема, йдеться про гендерний та культурний баланс шляхом активного залучення жінок у традиційно «чоловічі» промислові та інженерні професії, а також інтеграції представників різних національностей у єдині робочі стандарти. Важливою складовою корпоративної культури є повага до прав людини, яка реалізується через жорсткий контроль за недопущенням примусової чи дитячої праці на всіх етапах виробництва та постачання.

5. Ощадливе виробництво — це культура постійного вдосконалення, запозичена з японської філософії *Kaizen* (на прикладі Toyota), що стала міжнародним еталоном, відповідно до якого кожен робітник на конвеєрі чи в цеху заохочується до подачі ідей щодо поліпшення робочих процесів²³. Упровадження принципів культури ощадливого виробництва спрямоване на усунення втрат часу та матеріалів, але не за рахунок надмірного виснаження людей, а шляхом розумної організації праці.

Сучасні глобальні та європейські тенденції у сфері колективних трудових угод і корпоративної культури демонструють системний перехід до людиноцентричних моделей управління, де соціальний діалог і розвиток працівника розглядаються не як витрати, а як стратегічні чинники конкурентоспроможності та стійкості промислових підприємств.

На глобальному рівні спостерігається інституціоналізація колективних переговорів через механізми глобальних рамкових угод. Прикладом реалізації цього тренду є співпраця між H&M Group, глобальним профспілковим об'єднанням IndustriALL та шведською профспілкою IF Metall, за-

¹⁷ ДСТУ ISO 45001:2019. Система управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування [Чинний від 26.12.2019]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2020. https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_45001_2019.pdf (дата звернення: 08.07.2026).

¹⁸ 4 STEPS to cultivating a brother's/sister's keeper culture. ISHN. 15.04.2019. <https://www.ishn.com/articles/110553-steps-to-cultivating-a-brotherssisters-keeper-culture> (дата звернення: 03.07.2026).

¹⁹ ДСТУ ISO 14001:2015. Система екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування Чинний від 21.12.2015 р. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3-ISO_14001-2015-.pdf (дата звернення: 03.07.2026).

²⁰ ДСТУ ISO 37001:2018. Система управління щодо протидії корупції. Вимоги та настанови. Чинний від 18.12.2018 р. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019. https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_37001_2018.pdf (дата звернення: 25.06.2026).

²¹ Горобець Н. С. Міжнародні та європейські стандарти регулювання інституту викривачів. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. Жовтень 2024. https://www.researchgate.net/publication/384910601_International_and_European_standards_of_regulation_of_the_institute_of_whistleblowers (дата звернення: 22.06.2026).

²² DEI in Manufacturing. In the ever-evolving landscape of manufacturing, diversity, equity, and inclusion (DEI) emerge as pivotal forces. DIVERSIO. <https://diversio.com/industries/dei-manufacturing/> (дата звернення: 08.07.2026).

²³ The Toyota Way – the way we do things. Toyota-forklifts. <https://toyota-forklifts.eu/about-toyota/the-toyota-way/> (дата звернення: 22.06.2026).

початкована у 2015 р.²⁴. Ця угода стала прецедентом обов'язковості соціальних стандартів для постачальників у глобальних ланцюгах, включаючи створення відповідних національних моніторингових комітетів у Бангладеш, Туреччині, Камбоджі, Індії та Індонезії^{25, 26}.

У секторальному вимірі показовим є досвід хімічної галузі Італії, де нова колективна угода для 165 тис. працівників на 2026—2028 рр.²⁷ не лише забезпечила значне підвищення заробітної плати (на 204 євро щомісяця)²⁸, а й запровадила Національну обсерваторію з виробничих відносин для вивчення впливу штучного інтелекту на зайнятість.

У сфері корпоративної культури глобальним орієнтиром виступає американська корпорація Cummins (один із найбільших у світі виробників дизельних і газових двигунів, а також генераторних установок), яка розглядає культуру як стратегічну відмінність. Різноманіття, рівність (справедливість) та інклюзія є основою діяльності підприємства як корпоративного громадянина, і компанія приймає моральну відповідальність орієнтуватися на вагомій для суспільства цінності. Протягом десятиліть Cummins виступала за усунення перешкод для тих, кому історично було відмовлено в доступі до можливостей професійної самореалізації, включаючи жінок, різні расові та етнічні групи, людей з інвалідністю, ветеранів²⁹ та ін. Корпо-

рація також опікується кліматичними змінами, ретельно узгоджуючи бізнес та екологічну стратегію³⁰. 82 % працівників компанії в рамках корпоративної програми «Environmental Employees Encouragement Committee» здійснюють волонтерську діяльність³¹.

На рівні Європейського Союзу ключовим драйвером змін стала Директива про адекватну мінімальну заробітну плату³², яка встановила цільовий показник охоплення колективними переговорами на рівні 80 % працівників у державах-членах. Станом на 2025 р. рівень колективного покриття в ЄС залишається нерівномірним: від 98 % в Австрії до менш ніж 15 % у Польщі, Румунії та Греції³³. Європейська комісія у грудні 2025 р. затвердила Дорожню карту якості робочих місць³⁴, яка визначає чотири пріоритетні сфери: психосоціальні ризики та ментальне здоров'я на роботі; відповідальне управління алгоритмами та використання штучного інтелекту; право на відключення та дистанційну роботу; перегляд правил охорони праці для цифрових робочих місць. Принци-

²⁴ IndustriALL Global Union, IF Metall and H&M Group Update Global Framework Agreement. *H&M Group*. 4 August 2025. <https://hmgroup.com/news/industriall-ifmetall-hmgroup-gfa-update/> (дата звернення: 25.06.2026).

²⁵ Ten years of advancing workers' rights under global framework agreement with H&M. *IndustriAll*. 2 October 2025. <https://www.industriall-union.org/landmark-global-framework-agreement-with-hm-marks-ten-years/> (дата звернення: 03.07.2026).

²⁶ Improving the H&M Global Framework Agreement together. *IndustriAll*. 10 June 2024. <https://www.industriall-union.org/improving-the-hm-global-framework-agreement-together> (дата звернення: 08.07.2026).

²⁷ Rinnovo del CCNL Gomma-Plastica: aumenti e nuove tutele per 165mila addetti. *Plastmagazine*. 10 December 2025. <https://www.plastmagazine.it/rinnovo-ccnl-gomma-plastica-aumenti-nuove-tutele-165mila-addetti/> (дата звернення: 08.07.2026).

²⁸ Rinnovo CCNL Gomma-Plastica 2026–2028. *Studio Pinotti*. 25 December 2025. <https://www.studiopinotti.com/rinnovo-ccnl-gomma-plastica-2026-2028/> (дата звернення: 08.07.2026).

²⁹ Cummins 2023—2024 Sustainability Progress Report: Winning With the Power of Difference. *Csrwire*.

08.08.2024. <https://csrwire.com/press-release/cummins-2023-2024-sustainability-progress-report-winning-power-difference/> (дата звернення: 04.07.2026).

³⁰ 2023—2024 Cummins Sustainability Progress Report. *Cummins*. July 2024. <https://www.cummins.com/sites/default/files/2024-07/2023-2024-Cummins-Sustainability-Progress-Report-Overview.pdf> (дата звернення: 04.07.2026).

³¹ 2024—2025 Cummins Sustainability Progress Report. *Cummins*. June 2025. <https://www.cummins.com/sites/default/files/2025-06/2024-25-cummins-sustainability-progress-report.pdf> (дата звернення: 04.07.2026).

³² Directive (EU) 2022/2401 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on adequate minimum wages in the European Union. *Official Journal of the European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2401&qid=1767598296180> (дата звернення: 01.07.2026).

³³ OECD/AIAS ICTWSS. Database Version 2.0. Employer organisations, trade union membership, and collective bargaining coverage. Data sources and Measurement. Country notes. *OECD*. October 2025. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/data/datasets/oecd-aias-ictwss/OECD-AIAS-ICTWSS-v2-Detailed-notes-by-country.pdf#57#1> (дата звернення: 23.06.2026).

³⁴ Communication from the Commission to the European Parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions. Quality Jobs Roadmap. *European Commission*. 04.12.2025. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/document/download/82975aa7-bdd6-4a64-b3e3-82433901f8f7_en?filename=Quality-Jobs-Roadmap_Communication_2025.pdf (дата звернення: 18.06.2026).

повою новацією в ЄС є намір використовувати державні закупівлі для заохочення компаній, які дотримуються колективних угод, що вже законодавчо закріплюється в Німеччині³⁵.

У сфері корпоративної культури європейський досвід демонструє перехід від декларативних цінностей до системної трансформації управлінських практик. Дослідницький проєкт ЄС FACTS4WORKERS³⁶, що охопив підприємства Німеччини, Словенії та Іспанії, містить методологію оцінювання соціотехнічних інтервенцій на виробництві, яка довела, що цифрові рішення, орієнтовані на працівника, підвищують його когнітивну задоволеність, інноваційні компетенції та навички щодо вирішення проблем³⁷.

Практичним втіленням ідей трансформації корпоративної культури та підходів до спільного управління промисловими підприємствами є програма REBOOST від компанії Adisseo (світового виробника харчової продукції для сільськогосподарських тварин), що реалізується на її власних європейських промислових платформах у Франції та Іспанії. У 2025 р. Програма отримала дві престижні галузеві нагороди³⁸. Її основна ідея полягає у спільному створенні управлінської рамки для всіх європейських майданчиків, а також у 100-відсотковому залученні менеджерів усіх рівнів до навчання та індивідуального супроводу. У межах програми було охоплено 830 працівників. Інструментарій роботи з керівниками включав самооцінку, дзеркальну оцінку, практичний коучинг і співрозвиток з використанням цифрових інструментів, зокрема таких як Fabriq³⁹, для щоденного колаборативного управління ефективністю діяльності. Результатом стало підвищен-

ня операційної ефективності з 40 до 70 % та реалізація понад 300 проєктів трансформації.

Отже, аналіз глобального та європейського досвіду дозволяє дійти таких висновків:

- ефективність колективних трудових угод дедалі більшою мірою залежить не лише від переговорної сили сторін, але і від наявності законодавчо встановлених рамок, які стимулюють соціальний діалог і використовують економічні важелі для заохочення відповідальних роботодавців;

- найкращі практики корпоративної культури характеризуються переходом від фрагментарних ініціатив до системних програм трансформації, що охоплюють усі рівні персоналу, базуються на науково обґрунтованих соціотехнічних моделях і передбачають використання цифрових платформ для забезпечення щоденної управлінської рутини;

- ключовим інтегральним принципом є людиноцентричність, яка проявляється в забезпеченні фізичних, соціальних і фінансових потреб працівника на різних етапах його життєвого циклу, що зрештою розглядається не як соціальна поступка, а як стратегічна інвестиція в конкурентоспроможність та інноваційність підприємства.

Правову основу колективно-договірного регулювання в Україні наразі становлять Кодекс законів про працю України⁴⁰ та Закон України «Про колективні договори і угоди»⁴¹. Зокрема, ст. 11 КЗпП України передбачає укладання колективного договору на підприємстві, в установі, організації, а також із фізичною особою, яка використовує найману працю. Чинний Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові засади укладення, зміни та виконання колективних договорів і угод для регулювання трудових і соціально-економічних відносин.

Частково умови укладання колективних договорів регулюються нормами ст. 20 Закону України «Про охорону праці»⁴², де зафіксова-

³⁵ Für eine höhere Tarifbindung. Gesetz in Kraft. Montag, Bundesregierung. 4. Mai 2026. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/bundestariftreugesetz-2322044> (дата звернення: 01.07.2026).

³⁶ Worker-Centric Workplaces in Smart Factories. Cordis. 01.09.2025. <https://cordis.europa.eu/project/id/636778> (дата звернення: 24.06.2026).

³⁷ FACTS4WORKERS. <https://www.dief.unifi.it/vp-234-facts4workers-h2020.html?newlang=ita> (дата звернення: 02.07.2026).

³⁸ Two Major awards for the REBOOST project. Adisseo. 07.12.2025. <https://www.adisseo.com/ch/news/two-major-awards-for-the-reboost-project> (дата звернення: 08.07.2026).

³⁹ Fabriq. <https://fabriq.tech/en/> (дата звернення: 06.07.2026).

⁴⁰ Кодекс законів про працю України: затверджено Законом УРСР від 10.12.71 № 322-VIII (редакція від 01.06.2026). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08#Text> (дата звернення: 22.06.2026).

⁴¹ Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 22.06.2026).

⁴² Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 08.07.2026).

но регулювання охорони праці в колективно-му договорі, угоді. Сторони передбачають надання працівникам соціальних гарантій у галузі охорони праці на рівні, не нижчому за передбачений законодавством, їх обов'язки, а також комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійного захворювання, аваріям і пожежам, визначають обсяги та джерела фінансування зазначених заходів.

У 2023 р. було ухвалено Закон України «Про колективні угоди та договори»⁴³, який має оновити правове регулювання цієї сфери після введення його в дію у встановленому законодавством порядку. Документ спрямований на оновлення правил колективно-договірної регулювання та заміну застарілого Закону 1993 р., а саме⁴⁴:

- його ухвалення обґрунтоване потребою наблизити законодавство України до європейських підходів; водночас сам підхід до укладення колективного договору не змінився: на рівні підприємства це, як і раніше, право сторін, а не їхній обов'язок, а переговори починаються лише тоді, коли таку ініціативу виявила одна зі сторін;

- закон запроваджує новий інструмент — галузеву угоду обмеженої дії — письмовий нормативний акт, який може укладатися в тих галузях, де немає репрезентативних сторін соціального діалогу на галузевому рівні. Тобто законодавець передбачив спеціальний механізм для врегулювання трудових і соціально-економічних відносин навіть у тих випадках, коли повноцінне галузеве представництво відсутнє;

- розширено коло учасників колективних переговорів. Закон допускає участь у таких переговорах не лише репрезентативних суб'єктів, а й певних нерепрезентативних всеукраїнських профспілок, їх об'єднань, а також об'єднань роботодавців відповідної галузі. Це робить меха-

нізм переговорів більш гнучким і потенційно ширшим за складом учасників;

- документ більш чітко врегульовує питання створення спільного представницького органу для ведення колективних переговорів; тепер законодавчо конкретизовано, яким чином сторони можуть формувати узгоджене представництво для переговорного процесу;

- уточнено вимоги до змісту колективних угод і договорів: закон розмежовує, які положення мають бути обов'язково включені до таких актів, а які питання можуть вноситися до них додатково, якщо сторони вважають це за потрібне; структура і наповнення колективного договору стають більш визначеними;

- новий закон встановлює правила, за якими роботодавець має застосовувати умови угод різного рівня, якщо одночасно на нього поширюються кілька таких актів; пріоритет надається певним галузевим чи міжгалузевим угодам, але водночас можуть застосовуватися й інші положення, якщо вони забезпечують вищий рівень гарантій і пільг для працівників;

- передбачено можливість призупинення або зупинення дії окремих положень колективних угод і договорів; це допускається або за взаємною згодою сторін, або у випадку настання форс-мажорних обставин, якщо такі обставини та порядок реагування на них попередньо визначені в самій угоді;

- закон дозволяє приєднання до вже укладених колективних угод і договорів, тобто він розширює можливості поширення колективно-договірної регулювання не лише через первинне укладення нового документа, але і шляхом приєднання до чинного.

Важливо зазначити, що майже всі положення нового Закону мають набути чинності лише через шість місяців після припинення або скасування воєнного стану. До цього часу продовжує діяти чинний Закон України «Про колективні договори і угоди» 1993 р.

Укладення колективного договору є важливим етапом формалізації соціально-трудових відносин на будь-якому підприємстві, а в умовах воєнного стану цей документ набуває особливого значення як інструмент оперативного врегулювання гарантій, що виходять за межі мінімальних державних стандартів.

Ініціювати процес укладення колективного договору може будь-яка зі сторін соціального

⁴³ Про колективні угоди та договори: Закон України від 23.02.2023 № 2937-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20#Text> (дата звернення: 08.07.2026).

⁴⁴ Новий закон про колективні угоди та договори: аналітика. КМПУА. 10.05.2025. <https://kmp.ua/uk/analytics/infoletters/new-law-on-collective-agreements-and-treaties/> (дата звернення: 08.07.2026).

діалогу: як трудовий колектив в особі уповноважених представників, так і власник або уповноважений ним орган. Важливо, що сторона, яка отримала письмове повідомлення про початок переговорів, зобов'язана розпочати їх не пізніше ніж через сім днів після отримання такого повідомлення. Якщо на підприємстві діє кілька профспілкових організацій, то вони мають сформувати єдиний представницький орган для ведення переговорів. Проте відсутність згоди між ними не блокує процес — загальні збори трудового колективу мають право уповноважити одну з профспілок або обрати іншого представника для підписання договору.

Зміст колективного договору визначається сторонами самостійно, однак існують обов'язкові елементи, на які радять звернути увагу фахівці. Документ має чітко визначати механізми внесення змін і розірвання, гарантії діяльності виборних представників працівників, умови праці та відпочинку з урахуванням можливого збільшення тривалості робочого часу у воєнний період, а також конкретні розміри оплати праці, доплат і надбавок. При цьому жодне положення договору не може погіршувати становище працівників порівняно з чинним законодавством, але може встановлювати вищий рівень гарантій⁴⁵.

Процедура реєстрації колективного договору має повідомний характер. Це означає, що орган місцевої виконавчої влади не має повноважень відмовити у реєстрації, навіть якщо окремі пункти видаються йому дискусійними. Функція реєстратора зводиться до перевірки повноти поданого пакета документів, внесення запису до відповідного реєстру та, в разі виявлення умов, що погіршують становище працівників порівняно із законодавством, — повідомлення сторін про такі невідповідності. Для реєстрації рекомендується підготувати три примірники договору (для роботодавця, профспілки або представників працівників та органу, що здійснює реєстрацію), а також супровідний лист і завірену копію протоколу зборів про обрання повноважних представників.

Контроль за виконанням колективного договору здійснюють безпосередньо сторони, які його уклали, а також Державна служба України з

питань праці. Кожна зі сторін має право ініціювати перевірку виконання взятих зобов'язань. У разі виявлення порушень працівники або профспілка можуть звертатися до комісії з трудових спорів або до суду. Посадові особи роботодавця, винні у невиконанні умов колективного договору, несуть адміністративну відповідальність⁴⁶.

Запровадження воєнного стану розширило інструментарій роботодавця щодо регулювання трудових відносин, однак це розширення не є безмежним і не поширюється на право повного скасування колективного договору. Законодавство допускає лише тимчасове призупинення дії окремих його положень, а не припинення чинності документа загалом. Правовою підставою для таких дій є Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»⁴⁷, який уповноважує роботодавця ініціювати перегляд умов колективного договору, однак виключно в тій частині, яка стосується трудових відносин безпосередньо в період дії воєнного стану. Принципово важливо, що зупинення окремих норм можливе лише за взаємною згодою сторін соціального діалогу. Роботодавець позбавлений права одноосібно ухвалювати рішення про обмеження дії колективного договору — необхідне обов'язкове погодження з представницьким органом працівників, яким може виступати первинна профспілкова організація або інший уповноважений трудовим колективом орган. Внесення будь-яких змін має відбуватися в порядку, визначеному самим колективним договором. Стандартною практикою є оформлення додаткової угоди, в якій сторони чітко фіксують перелік положень, що тимчасово не застосовуються, а також визначають строк, на який ці положення зупиняються⁴⁸.

⁴⁶ Хто контролює виконання колективного договору: роз'яснення Держпраці. *7eminar*. 05.08.2025. <https://7eminar.ua/news/10848-hto-kontrolyuje-vikonannya-kolektivnogo-dogovoru-rozjasnennya-derzpraci> (дата звернення: 21.06.2026).

⁴⁷ Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 18.06.2026).

⁴⁸ Колдоговори під час воєнного стану: межі повноважень роботодавця. *Кадровик.UA*. 22.04.2026. <https://www.kadrovik.ua/novyny/koldogovory-pid-chas-voyennogo-stanu-mezhi-povnovazhen-robotodavt-sya-s-r-s-l-t-i-d-A-f-m-B-O-o-q-r-p-v-t-zvT7dA0PkvmPLW8Qi59e7MmnxkV1cHG-0mTyQMvNzLE0> (дата звернення: 18.06.2026).

⁴⁵ Колективний договір на підприємстві *7eminar*. 16.09.2025. <https://7eminar.ua/news/6071-kolektivnii-dogovor-na-pidprijemstvi> (дата звернення: 01.07.2026).

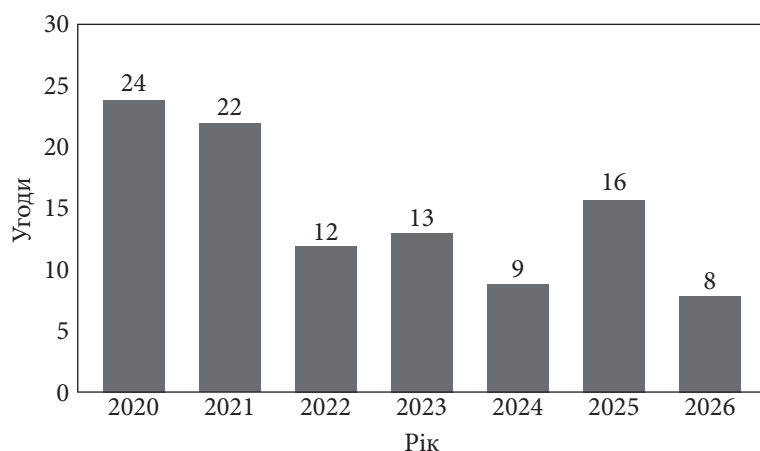


Рис. 3. Динаміка кількості укладених галузевих (міжгалузевих), територіальних угод, змін і доповнень до них (2026 рік — наведено дані станом на 03.06.2026 р.)

Джерело: складено за даними (Реєстр галузевих (міжгалузевих), територіальних угод, змін і доповнень до них. Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України. <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=313f9d98-5e4d-406a-8305-53d358454f7f&title=RestrGaluzevikh-mizhgaluzevikh-TeritorialnikhUgod-KolektivnikhDogovoriv-ZminIDopovnenDoNikh> (дата звернення: 01.07.2026))

За офіційними даними⁴⁹ у 2021 р. було укладено 43 154 колективних договори, що становило 84,4 % від показника 2020 р. (тоді було укладено 51 125). Кількість працівників, охоплених цими договорами, склала 5 064,4 тис. осіб (94,35 % від рівня 2020 р.). Після початку повномасштабної війни офіційно оприлюднених даних щодо кількості укладених договорів не знайдено. На сайті Мінекономіки представлено реєстр галузевих (міжгалузевих), територіальних угод, змін і доповнень до них, що дозволяє відстежити динаміку кількості укладених угод починаючи з 2020 р. (рис. 3).

Протягом 2025 р. Національна служба посередництва і примирення (НСПП) сприяла вирішенню 74 спорів. У цих спорах працівники висунули 190 вимог, з яких: 60 (31 %) стосувалися невиконання вимог законодавства про працю; 70 (37 %) — виконання колективного договору, угоди або окремих їх положень; 49 (26 %) вирішували питання встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту; 11 (6 %) — це вимоги відносно укладення або зміни колективного договору, угоди⁵⁰.

У результаті аналізу доступної інформації та експертних оцінок визначено такі тенденції:

1. Зменшення кількості укладених колективних договорів. Серед основних причин назива-

ють економічний спад, реорганізацію підприємств, банкрутства, а також незацікавленість роботодавців і відсутність профспілкових організацій на підприємствах.

2. Суттєві обмеження у трудові відносини та діяльність інститутів соціального діалогу, які вносить правовий режим воєнного стану, що також впливає на процес укладання колективних договорів (Новак, 2025).

3. Основна причина спорів — заборгованість щодо зарплати. Зокрема, у 2025 р. 41 %⁵¹ всіх конфліктів на підприємствах — це заборгованість із виплати зарплати, що часто є наслідком невиконання умов колективних договорів.

Сучасна корпоративна культура на промислових підприємствах України також зазнає значної трансформації під впливом воєнних викликів, глобальних трендів сталого розвитку та необхідності підвищувати конкурентоспроможність. Вона дедалі більше стає не просто набором внутрішніх правил, а ключовим інструментом виживання, адаптації та стратегічного розвитку.

Аналіз практики провідних промислових компаній України дає змогу виявити найбільш результативні інструменти формування конкурентних переваг у боротьбі за персонал, а також визначити, які саме поєднання формалізованих соціально-трудових гарантій і ціннісних засад корпоративної культури забезпечують роботодавцю вищу кадрову стійкість. У цьому контексті доцільно зосередити увагу не лише на наявності окремих соціальних

⁴⁹ Про Основні завдання колективно-договірної роботи на 2024 рік: Постанова Федерації професійних спілок України від 30.10.2023 № П20/10г. https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v20_1580-23 (дата звернення: 21.06.2026).

⁵⁰ Інформація про стан соціально-трудових відносин, колективні трудові спори (конфлікти) в Україні у 2025 році. Федерація професійних спілок України. 27.01.2026. <https://surl.li/txahqj> (дата звернення: 02.07.2026).

⁵¹ Щорічний звіт Національної служби посередництва і примирення. Національна служба посередництва і примирення. 2025. URL: <https://surl.li/aklbef> (дата звернення: 28.06.2026).

програм чи публічних декларацій, а насамперед на тих практиках, які реально підвищують привабливість підприємства для працівників і зміцнюють його репутацію як відповідального роботодавця.

Узагальнення кращих практик вітчизняних промислових підприємств у боротьбі за персонал через призму корпоративної культури потребує відходу від суто західних шаблонів. Український досвід унікальний тим, що він сформувався на стику радянської індустріальної спадщини, національного архетипу «господаря» і сучасних викликів війни та міграції.

Характеристики моделей корпоративної культури згруповано за ключовими векторами розвитку.

1. «Підприємство-фортеця».

У контексті повномасштабної війни та економічної нестабільності ця характеристика вийшла на перший план, трансформувавшись із «соціального пакета» в «базовий інстинкт виживання»:

- *фізичний захист* — основний елемент ціннісної пропозиції роботодавця. Кращі підприємства, особливо критичної інфраструктури (зокрема такі як ДТЕК⁵²), інтегрували в корпоративну культуру поняття «безпечний простір». Наявність сучасних бомбосховищ, корпоративний транспорт з урахуванням комендантської години, страхування життя від воєнних ризиків⁵³ — це не просто «бонус», а фундамент довіри;

- *гарантована зайнятість на противагу «швидким грошам»*. У промисловості формується культура, яка протиставляє себе нестабільній гіг-економіці⁵⁴. Ключове повідомлення: «Ми даємо не просто зарплату, а стабільний графік у турбулентні часи та впевненість у завтрашньому дні». Це особливо важливо для утримання висококваліфікованих робітників (зварювальників, операторів верстатів з ЧПУ, енергетиків).

⁵² ДТЕК піклується — ДТЕК. Опис проекту. <https://hrbrand.com/projects/dtek-pikluetsia-dtek/> (дата звернення: 20.06.2026).

⁵³ «Відважні» — страхування від воєнних ризиків. *СК Мисто*. <https://ic-misto.com.ua/indyvidualne-strakhuvannya/medychne-ta-osobyste-strakhuvannya/strakhuvannia-voiennykh-ryzykiv> (дата звернення: 23.06.2026).

⁵⁴ Дмитренко О. Що робити з гіг-економікою. *Економічна правда*. 10.03.2025. <https://pravda.com.ua/biznes/shcho-robiti-z-gig-ekonomikoyu-804117/> (дата звернення: 01.07.2026).

2. «Школа життя».

Через критичний дефіцит кадрів, спричинений міграцією за кордон і внутрішніми переміщеннями, вітчизняні підприємства вимушені переорієнтовуватися від застосування моделі «готового фахівця» на користь моделі «кузні кадрів»:

- *корпоративний патерналізм 2.0*. На відміну від радянського патерналізму, сучасний варіант — це партнерство. Підприємства (наприклад, Інтерпайп, Kernel^{55, 56}) відкривають власні навчальні центри, дуальну освіту безпосередньо на виробництві. Культурною нормою стає те, що кожен керівник виробничого підрозділу — це водночас і наставник (ментор), який несе відповідальність за передачу «прихованого» знання;

- *мультикваліфікація*. Через дефіцит фахівців промислові підприємства запроваджують культуру «універсального солдата». Працівника навчають суміжних спеціальностей, що не тільки підвищує продуктивність, але і дає самому співробітнику відчуття захищеності (його складно замінити) та професійного зростання (Шевченко, 2026)⁵⁷.

3. «Справжні справи».

Український працівник промисловості втрачає мотивацію до праці. У таких умовах конкуренція за персонал дедалі більше визначається такими цінностями та смислами:

- *«тил, який кує Перемогу»*. Найпотужніша характеристика національного досвіду — інтеграція виробничої діяльності в оборонну екосистему країни. Виробництво бронезишетів, ремонт техніки, виготовлення металоконструкцій для фортифікаційних споруд —

⁵⁵ Наука, що захоплює. Як «Інтерпайп» відкриває світ інженерії школярам і будує екосистему технічної освіти. *Forbes*. 09.09.2025. <https://forbes.ua/lifestyle/nauka-shcho-zakhoplyue-yak-interpayp-vidkrivae-svit-inzhenerii-shkolyaram-i-budue-ekosistemu-tekhnichnoi-osviti-08092025-32311> (дата звернення: 22.06.2026).

⁵⁶ Kernel оплачує навчання дітей співробітників у вишах та профтехах. *Kernel*. 05.06.2026. <https://career.kernel.ua/pilgy-dlya-spivrobotnykiv-navchannya-vypusknnykiv/> (дата звернення: 18.06.2026).

⁵⁷ Шевченко І. Пошук сенсу в роботі та гнучкий формат: що важливо на сучасному ринку праці України. *Finteco*. 21.04.2026. <https://finteco.com.ua/article/37702-poshuk-sensu-v-roboti-ta-hnuchky-format-shcho-vazhlyvo-na-suchasnomu-rynku-pratsi-ukrainy/> (дата звернення: 01.07.2026).

це все дає потужний нематеріальний стимул. Бренд роботодавця заснований на гаслі «Моя робота рятує життя»⁵⁸;

• *прозорість внеску* — компанії вибудовують візуальний менеджмент, де кожен працівник бачить, як виготовлена ним деталь (елемент, складова, речовина) впливає на кінцевий продукт⁵⁹. Культура «відкритих цехів» робить процеси прозорими для офісу та виробництва. Коли компанія відкрито говорить про свій внесок в економіку країни, працівники відчують гордість за своє місце роботи.

4. Соціальна екосистема «Свої».

Промислові гіганти часто є містоутворюючими підприємствами. На території таких населених пунктів формується унікальна культура «громади», яка протистоїть атомізації суспільства на місцевому рівні:

• *реінтеграція ветеранів* — найгостріший виклик, який став джерелом унікального досвіду. На передових підприємствах (наприклад, структури групи «Метінвест»⁶⁰) створюються не просто посади «менеджера з адаптації», а цілісна культура інклюзивної підтримки: від переобладнання робочих місць під потреби поранених до навчання колективів коректній комунікації з особами, які мають посттравматичний стресовий розлад (ПТСР). Це формує репутацію «справедливого роботодавця»;

• *підтримка мобілізованих працівників та членів їх родин*. Корпоративна культура відповідальних підприємств передбачає супровід працівника під час його мобілізації, збереження робочого місця, матеріальну допомогу та волонтерську підтримку родинам тих, хто слу-

жить. Це формує вертикаль лояльності, яку неможливо забезпечити лише матеріальним стимулюванням⁶¹.

5. Цифрова прозорість і «людиноцентричність».

Кращий досвід вітчизняних підприємств демонструє злам жорсткої ієрархічності, успадкованої з минулого, на користь горизонтальних зв'язків.

• *миттєвий зворотний зв'язок* передбачає, що замість «книги скарг» є, наприклад, «лінії довіри»⁶², де робітник може анонімно повідомити про виявлені ним порушення. Такий підхід до організації комунікації руйнує культуру страху;

• *добробут у виробничому середовищі*⁶³ може бути реалізований шляхом діджиталізації медпунктів, упровадження програм ментального здоров'я, проведення якісного ремонту санітарних зон особистої гігієни, їдальнь та кімнат відпочинку. У контексті сучасних реалій турбота про належні умови праці для співробітників, зайнятих на фізично важких роботах, сприймається як прояв поваги та стає потужним інструментом утримання.

За результатами аналізу світових трендів і українських практик упровадження корпоративної культури визначено певні відмінності, наведені в таблиці.

Світовий тренд корпоративної культури наразі сфокусований на «турботі про себе» — людина шукає баланс і комфорт. Натомість українська модель корпоративної культури ґрунтується на принципі «турбота про своїх», що сформувався в умовах спільного переживання загроз. Вона більш колективістська, більш пряма, менш бюрократизована в проявах турботи, але значно вимогливіша до відповідальності кожного.

Промислові підприємства України сьогодні формують культуру, яка в окремих аспектах відрізняється від європейської традиції індивідуалізму, але значною мірою узгоджується з

⁵⁸ Тарасовський Ю. «Метінвест» розпочав виробництво й постачання ЗСУ сталевих штабів-бункерів. *Forbes*. 19.01.2024. <https://forbes.ua/news/metinvest-rozpochav-virobnitstvo-y-postachannya-zsu-stalevikh-shtabiv-bunkeriv-foto-19012024-18631> (дата звернення: 01.07.2026).

⁵⁹ Японські підходи, що допоможуть українській компанії заощадити 120 млн грн: кейс «Фармак». *Farmak*. 02.06.2023. <https://farmak.ua/publication/yaponski-pidhodi-shho-dopomozhut-ukrayinskij-kompaniyi-zaoshhaditi-120-mln-grn-kejs-farmak/> (дата звернення: 08.07.2026).

⁶⁰ Фокус на фізичному та ментальному відновленні – Метінвест презентував свої практики адаптації ветеранів. *Metinvest*. 18.07.2025. <https://metinvestholding.com/ua/media/news/fokus-na-fzichnomu-ta-mentalnomu-vdnovlenn-metinvest-prezentuvav-svo-praktiki-adaptac-veteraniv> (дата звернення: 01.07.2026).

⁶¹ Від амуніції до реабілітації. В «Інтерпайпі» Пінчука розповіли про підтримку працівників у війську. *РБК-Україна*. 09.06.2026. <https://www.rbc.ua/rus/news/vid-amunitsiyi-reabilitatsiyi-interpaypi-1781013041.html> (дата звернення: 03.07.2026).

⁶² Ділова етика і комплаєнс. *Metinvest*. <https://metinvestholding.com/ua/about/ethic> (дата звернення: 04.07.2026).

⁶³ Добробут працівників. *МНП4U*. <https://life.mhp4u.com.ua/wellbeing/> (дата звернення: 19.06.2026).

Світові тенденції та особливості корпоративної культури підприємств промислового сектору в Україні

Параметр корпоративної культури	Світовий/європейський тренд	Українська специфіка	Ключові параметри відмінності українського досвіду
Безпека	Психологічний комфорт (Стандарт ISO 45003*). Право на помилку, боротьба з вигоранням. Є загроза «тихого звільнення»	Фізичне виживання (укриття, медична допомога). Психологічна безпека є похідною від фізичної. Культура турботи — це кількість врятованих життів	«Дах над головою» є першочерговою потребою порівняно з ментальним здоров'ям. Якщо немає фізичного захисту, то психологічний не має сенсу
Гнучкість	Віддалена робота або гібридний формат як головна перевага. Гнучкість означає, що «я обираю зручний час»	Виробнича мобілізація, неможливість «віддаленої роботи ставлара». Гнучкість передбачає, що «я можу стати за верстат мобілізованого колеги» або релокацію виробництва	Фізична присутність як акт лояльності. Гнучкість — це адаптація до кризових умов діяльності підприємства, а не можливість обрати кращі умови виконання професійних обов'язків
Лідерство	Коучинг і партнерство. Лідер — це «слуга», будуються плоскі структури. Керівник — це коуч, який розкриває потенціал	Командирська емпатія. Керівник має бути рішучим, особисто присутнім на виробництві під час небезпеки та здатним знаходити порозуміння з членами команди	Відповідальність за життя важливіша, ніж відповідальність за розвиток
Мотивація	Місія бренду. Цінності різноманіття, ESG (екологія), соціальна відповідальність. Мотивація — бажання «змінити світ на краще»	Екзистенційна причетність. Місія звузилася до «зберегти країну та вижити». Виробництво «засобів оборони». Працівник — частина спротиву, а не наймана одиниця	Мілітарна екзистенція замість соціального імпаكتу. Робота дає не тільки гроші, а й моральне право пишатися причетністю до вкладу в Перемогу
Робота з ветеранами	Інклюзія. Толерантність до «вразливої групи», квоти, лікування ПТСР як хвороби, що заважає роботі	Побратимство. Реінтеграція як взаємний обов'язок. Ветеран — це носій унікального досвіду. Його стресостійкість — це вдосконалення роботи всього колективу	Сила, а не слабкість. ПТСР — це не стигма, а досвід виживання, якого бракує цивільним

* Новий стандарт ISO 45003:2021: керування психосоціальними ризиками на роботі. *Охорона праці*. 13.07.2021. <https://ohoronapraci.kiev.ua/article/socialnij-zahist/novij-standart-iso-450032021-keruvanna-psihosocialnimi-rizikami-na-roboti> (дата звернення: 21.06.2026).

Джерело: складено авторами.

положеннями теорії поколінь Штрауса-Гоува⁶⁴. Це культура «кризи», яка сприяє становленню стійкого та згуртованого виробничого колективу.

⁶⁴ Akin Güngör. Strauss–Howe Generational Theory and Technological Acceleration: A Counter-Thesis on Cyclical History (Strauss–Howe Kuşak Teorisi ve Teknolojik Hızlanma Bağlamında Döngüsel Tarih Üzerine Bir Karşı Tez). Güngör, Akin, Strauss–Howe Generational Theory and Technological Acceleration: A Counter-Thesis on Cyclical History (Strauss–Howe Kuşak Teorisi ve Teknolojik Hızlanma Bağlamında Döngüsel Tarih Üzerine Bir Karşı Tez). SSRN. 18.11.2025. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5764842 (дата звернення: 28.06.2026).

Передовий національний досвід свідчить, що переваги в конкуренції за персонал в промисловості України формуються на стику соціального діалогу, безпеки, інклюзивності, підтримки під час кризи та переконливої ціннісної рамки. Саме таке поєднання підвищує привабливість підприємства як роботодавця в умовах дефіциту трудових ресурсів.

На основі проаналізованих кейсів доцільно запропонувати модель, за якою гармонізація принципів колективного договору та корпоративної культури перетворюється на джерело конкурентної переваги підприємства. Ця модель включає чотири логічно пов'язані рів-

ні: *гарантії, досвід працівника, репутацію роботодавця та результативність бізнесу*. Формалізовані гарантії задаються насамперед колективним договором; щоденний досвід працівника формується корпоративною культурою; репутація роботодавця виникає як зовнішнє сприйняття цієї внутрішньої цілісності; результативність проявляється в нижчій плинності, швидшому закритті вакансій, вищій залученості та кращій виробничій дисципліні.

В умовах кадрового дефіциту не всі положення колективного договору однаковою мірою впливають на конкурентоспроможність роботодавця. Найбільший ефект мають ті, що безпосередньо відповідають на головні запити працівника. Передусім це *умови оплати праці*, доплати, компенсації, прозорість правил преміювання та індексації. На другому місці — *соціальна підтримка*: медичні програми, допомога працівникам і членам їхніх сімей, підтримка у складних життєвих обставинах, транспорт, харчування, допомога під час простою, додаткові відпустки та інші соціальні послуги. Особливого значення в сучасних умовах набувають положення, що стосуються мобілізованих працівників, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і працівників з інвалідністю.

Для промислового підприємства до конкурентно значущих елементів колективного договору також слід віднести *безпекові гарантії*. Ідеться не лише про виконання мінімальних вимог законодавства, а про розширені зобов'язання щодо охорони праці, медичного супроводу, страхування, забезпечення засобами індивідуального захисту, навчання з безпеки, психоемоційної підтримки після травматичних подій і впровадження чітких алгоритмів дій під час воєнних загроз. Працівник у виробничій сфері оцінює ці речі дуже практично: там, де життя та здоров'я реально захищені, роботодавець має вищі шанси утримати досвідчені кадри.

Ще один принципово важливий блок — *розвиток і навчання*. Сучасний колективний договір не має обмежуватися фіксацією правового мінімуму. Він може містити положення про професійне навчання, перекваліфікацію, внутрішню мобільність, кадровий резерв, наставництво, стажування молоді, підтримку в здобутті технічної освіти. Для роботодавця це є способом подолання дефіциту кадрів не лише

шляхом зовнішнього найму, а й через розвиток компетенцій працівників усередині підприємства. А для працівника це сигнал, що підприємство вбачає в ньому довгострокову інвестицію, а не тимчасовий ресурс.

З іншого боку, в рамках корпоративної культури не кожна декларація цінностей автоматично працює на кадрову стійкість. Найбільше конкурентне значення мають ті елементи корпоративної культури, які працівник реально відчуває в щоденному досвіді. Перший із них — *повага до гідності співробітника*. Вона проявляється у відсутності приниження, коректній комунікації, чесному ставленні до помилок і конфліктів, недопущенні дискримінації та утисків. Другий елемент — *відкритість і передбачуваність*: коли працівник розуміє, чому приймаються ті чи інші рішення. Третя складова — *справедливість кадрових процедур*, а саме: найму, оцінювання, просування, преміювання. Четвертий аспект — *готовність керівництва підтримувати працівника під час кризи*. Саме ці елементи багаторазово відображаються в публічних документах українських компаній із високою репутацією роботодавця.

Дуже важливо, що для промислового підприємства корпоративна культура не може бути суто «м'якою» гуманітарною темою. Вона має виробничий вимір. Культура безпеки, дисципліни, взаємодопомоги, відповідальності за якість, наставництва, ставлення до початківців і молоді — це все складові корпоративної культури, які безпосередньо впливають на продуктивність і збереження персоналу. Якщо новий працівник потрапляє в токсичне середовище, то він швидко звільняється, незважаючи навіть на конкурентну зарплату. Там, де досвідчений працівник не бачить поваги до своєї кваліфікації, він стає пасивним або переходить до іншого роботодавця. Отже, корпоративна культура має прямий економічний ефект.

Головна проблема багатьох підприємств полягає в тому, що колективний договір і корпоративна культура існують окремо. Колективний договір розробляється як юридичний документ, а цінності формулюються HR- або PR-підрозділом як комунікаційна рамка. У результаті виникає розрив між задекларованими в документі положеннями та повсякденною практикою їх реалізації. Гармонізація ґрунтується на іншому підході: *кожна ключова цін-*

ність має передбачати інституційне відображення в правилах, а кожна суттєва гарантія має бути підкріплена культурою виконання.

Зокрема, якщо підприємство декларує цінність *поваги*, то це має відображатися в процесах недискримінації, запобігання утискам, коректного розгляду звернень працівників, справедливого дисциплінарного процесу. Якщо воно проголошує *розвиток*, то це має бути підтримано фінансуванням навчання, системою наставництва та внутрішніми конкурсами на вакансії. Якщо декларується *турбота*, то вона має бути матеріалізована в положеннях про медичну, психологічну чи кризову допомогу. Якщо оголошується *пріоритет безпеки*, то це мають бути реальні інвестиції в охорону праці та санкції за нехтування безпекою не лише для пересічних працівників, але і для менеджерів. Саме так можна реалізувати механізм гармонізації між корпоративною культурою та колективним договором.

На практиці реалізація механізму гармонізації передбачає кілька послідовних етапів. Спочатку підприємство проводить аудит чинного колективного договору на предмет його відповідності реальним потребам працівників у воєнних і повоєнних умовах. Наступний крок — аудит корпоративної культури, а саме: наскільки співробітники довіряють керівництву, чи відчують справедливість і безпеку, чи працюють канали зворотного зв'язку. Після цього формується матриця узгодження: кожна цінність отримує набір управлінських і договірних інструментів, а кожна соціальна гарантія — комунікаційне та поведінкове підкріплення.

Щоб гармонізація колективного договору та корпоративної культури не залишалася абстрактною концепцією, підприємство має вимірювати її ефект. Найбільш показовими індикаторами є: рівень плинності кадрів; середній строк закриття вакансій; частка прийнятих пропозицій від кандидатів на працевлаштування; частка повторного найму; частка працівників, які рекомендують компанію своїм знайомим; рівень виробничого травматизму; кількість звернень щодо конфліктних ситуацій і поданих скарг; частка внутрішнього кадрового резерву; охоплення працівників навчанням; показники повернення ветеранів або утримання молодих працівників у перші 12 місяців. У великих компаніях цей перелік також може допо-

внюватися даними опитувань працівників і показниками про їх відсутність на робочому місці.

Національний досвід діяльності промислових підприємств свідчить, що компанії, які здійснюють системну роботу з персоналом, здатні інтегрувати кадрову політику в публічну звітність, а отже, у бренд роботодавця.

Висновки

1. Кадровий дефіцит у сучасній промисловості України є структурним, а не тимчасовим явищем. Урядові, міжнародні та ринкові джерела підтверджують, що брак кваліфікованих працівників залишається однією з головних перешкод економічного відновлення, причому особливо гостро вона проявляється в робітничих професіях, переробній промисловості, транспорті та будівництві.

2. Конкуренція між промисловими підприємствами дедалі більше набуває форми боротьби за персонал. За цих умов зарплата залишається важливим, але вже не визначальним чинником привабливості роботодавця. Вирішальне значення мають також соціальна захищеність, безпека праці, підтримка під час кризи, можливості розвитку, справедливість кадрових процедур і реальна ціннісна атмосфера в організації.

3. Колективний договір і корпоративна культура — це взаємодоповнюючі джерела конкурентної переваги. Колективний договір забезпечує інституційний рівень передбачуваності, формалізує трудові та соціальні гарантії, закладає основу соціального діалогу, а корпоративна культура — поведінковий і ціннісний рівень, на якому працівник відчуває справедливість, повагу, безпеку, розвиток і довіру.

4. Найвищий ефект досягається не за наявності кожного з цих елементів окремо, а за умови їх гармонізації. Якщо колективний договір містить сильні гарантії, але корпоративна культура є токсичною, то роботодавець втрачає довіру. Якщо культура декларує повагу та розвиток, але не підкріплена договором і реальними зобов'язаннями, працівник не сприймає її як надійну. Тому саме узгодженість формальних гарантій і повсякденних практик формує стійку кадрову перевагу.

5. Кращий національний досвід промислових підприємств України підтверджує результативність описаної моделі. Metinvest, Interpipe,

ДТЕК, МХП та ін. демонструють, що провідні роботодавці промислового сектору розглядають кадрову політику як складову конкурентної стратегії.

6. Гармонізація колективного договору та корпоративної культури має прямий економічний ефект. Вона сприяє зниженню плинності кадрів, полегшує закриття вакансій, зміцнює лояльність персоналу, зменшує соціальне напруження, покращує виробничу дисципліну, знижує ризики травматизму та підвищує стійкість підприємства до кризових шоків. Для промислових підприємств в умовах війни це не соціальна опція, а стратегічна необхідність.

З урахуванням результатів виконаного аналізу та наведених висновків доцільно:

1. Перетворити колективний договір на інструмент кадрової конкурентоспроможності.

Промисловим підприємствам необхідно переглянути зміст чинних колективних договорів і змістити акцент із мінімально необхідного правового регулювання на пакет реальних конкурентних переваг для працівника. Такий підхід відповідатиме як логіці сучасного ринку праці, так і практикам провідних вітчизняних компаній. Керівникам підприємств, що не мають колективного договору, доцільно ініціювати процедуру його розроблення та укладання.

2. Узгодити корпоративні цінності з договірними та процедурними механізмами.

Кожна ключова цінність (повага, безпека, розвиток, довіра, відповідальність, відкритість) має бути переведена в конкретні інструменти: процедури розгляду скарг, програми розвитку, політики недискримінації, алгоритми адаптації, стандарти поведінки керівників, правила комунікації в умовах кризи. Цінності, не підкріплені правилами, не формують реальної переваги.

3. Інвестувати в культуру безпеки як у ключовий нематеріальний актив роботодавця.

Для промисловості безпека є не тільки нормативним обов'язком, а й вирішальним чинником кадрової привабливості. Підприємствам доцільно посилювати охорону праці та формувати культуру нульової толерантності до небезпечних практик, розвивати навчання, підтримувати ментальне здоров'я та розглядати безпеку як складову бренду роботодавця.

4. Розширювати кадровий резерв через інклюзивні стратегії.

В умовах браку персоналу підприємства мають активніше залучати жінок до технічних професій, створювати можливості праці для осіб з інвалідністю, розвивати програми для молоді, ветеранів і внутрішньо переміщених осіб. Досвід провідних промислових гігантів і загальні тенденції українського ринку праці свідчать, що саме інклюзивне розширення кадрової бази стає одним із практичних способів відповіді на виклик дефіциту кадрів.

5. Інтегрувати навчання та розвиток у колективно-договірну політику.

Промисловим підприємствам доцільно включати до колективних договорів або пов'язаних локальних актів зобов'язання щодо навчання, перекваліфікації, наставництва, внутрішнього кадрового резерву та співпраці із закладами освіти. Це зменшує залежність від зовнішнього ринку праці та підвищує внутрішню адаптивність компанії.

6. Публічно декларувати трудову і ціннісну політику.

В умовах сучасної конкуренції за персонал перевагу отримують не лише підприємства, які застосовують ефективні кадрові практики, а й ті, що здатні зробити їх видимими та зрозумілими для потенційних працівників. Підприємствам необхідно системно презентувати соціальні гарантії, кейси підтримки працівників, програми безпеки, історії розвитку, етичні стандарти та реальні результати. Це перетворює трудову політику на елемент репутаційного капіталу.

7. Запровадити систему показників оцінювання кадрової конкурентоспроможності.

Усім промисловим компаніям доцільно відстежувати плинність кадрів, строки закриття вакансій, рівень залученості, частку працівників, охоплених навчанням, кількість конфліктних ситуацій і поданих скарг, безпекових інцидентів, частку внутрішнього кадрового резерву та частку працівників, які повернулися після служби в ЗСУ. Саме за такими індикаторами можна визначити, чи забезпечує гармонізація колективного договору та корпоративної культури підприємству конкурентні переваги.

ЛІТЕРАТУРА

- Васюткіна Н., Бабіч Б. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61>.
- Ломачинська І. А., Халієєва Д. В., Шмагіна В. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки та соціальної інклюзії. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Т. 21. Вип. 2 (51). С. 75—96. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274364](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274364).
- Новак І. Соціальний діалог у контексті повоєнної розбудови та європейської інтеграції. *Демографія та соціальна економіка*. 2025. № 1 (59). С. 73—93. <https://doi.org/10.15407/dse2025.01.073>.
- Новікова О. Корпоративна культура як стратегічний інструмент утримання та залучення кадрового потенціалу. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-83>.
- Олицька О. О., Петрова Н. О., Мотрич М. М. Колективний договір як інструмент соціального діалогу між роботодавцем і працівниками. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. № 18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18019911>.

Надійшла до редакції 10.07.2026

Прийнята до друку 04.08.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

- Vasiutkina, N., & Babich, B. (2025). Corporate social responsibility as a factor in adaptive support of enterprise development in the context of business innovation. *Ekonomika ta suspilstvo*, 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61> [in Ukrainian].
- Lomachynska, I. A., Khalieieva, D. V., & Shmahina, V. V. (2023). Corporate social responsibility as a tool for ensuring socio-economic security and social inclusion. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 21(2), 75—96. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274364](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274364) [in Ukrainian].
- Novak, I. (2025). Social dialogue in the context of post-war reconstruction and European integration. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 59(1), 73—93. <https://doi.org/10.15407/dse2025.01.073> [in Ukrainian].
- Novikova, O. (2026). Corporate culture as a strategic tool for retaining and attracting human resources. *Ekonomika ta suspilstvo*, 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-83> [in Ukrainian].
- Olytska, O. O., Petrova, N. O., & Motrych, M. M. (2025). Collective agreement as a tool for social dialogue between employer and employees. *Ukrainskyi polityko-pravovy diskurs*, 18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18019911> [in Ukrainian].

Received: 10.07.2026

Accepted: 04.08.2026

Published: 29.09.2026

Olga F. Novikova¹, Doctor of Economics, Professor, Deputy Director
E-mail: Novikovaof9@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8263-1054>
Olena O. Zelenko^{1,2} Doctor of Economics, Professor
E-mail: zelenko.olen@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4880-246X>

¹ Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine

2 Maria Kapnist Street, Kyiv, 03057, Ukraine

² Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

17 Ioanna Pavla Druhoho Street, Kyiv, 01042, Ukraine

HARMONIZATION OF THE PRINCIPLES OF COLLECTIVE AGREEMENTS AND CORPORATE CULTURE AT INDUSTRIAL ENTERPRISES IN UKRAINE

The article substantiates the necessity of harmonizing the collective agreement and corporate culture as a strategic tool for overcoming labor shortages at Ukrainian industrial enterprises under martial law. The current state of the Ukrainian labor market is analyzed, which is influenced by military risks, migration, mobilization, demographic decline, and structural shortages of skilled personnel. It is proven that the labor shortage is becoming a long-term structural constraint for business development. Competition among employers is transforming into a struggle for personnel, where not only material but also non-material factors of attractiveness are crucial. The theoretical foundations of interaction between two institutional blocks of labor relations stabilization are revealed: the collective agreement, which establishes formal labor, economic, and social guarantees, and corporate culture, which shapes the employee's daily experience through trust, communication quality, ethical management decisions, fairness, and support. The highest effect is achieved when these institutions are aligned. Global standards and European trends in collective agreements and corporate culture are summarized, including the EU Directive on adequate minimum wages, the Quality Jobs Roadmap, global framework agreements, and ISO standards. The best national practices of Ukrainian industrial companies are analyzed. A model for harmonizing collective agreement principles and corporate culture is proposed, encompassing four interconnected levels: guarantees, employee experience, employer reputation, and business performance. Practical recommendations for industrial enterprises are formulated. The authors prove that harmonization of the collective agreement and corporate culture has a direct economic effect, contributing to reduced staff turnover, easier vacancy filling, strengthened employee loyalty, reduced social tension, improved production discipline, lower injury risks, and increased enterprise resilience to crisis shocks. In current conditions of war and labor shortages, this is not a social option but a strategic necessity for ensuring the competitiveness of Ukrainian industrial enterprises.

Keywords: collective agreement, corporate culture, labor shortage, industrial enterprises, martial law, competitive advantages, social guarantees.