

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**КОПИТКО М.І.,
МАРЧЕНКО О.М.,
ШЕВЧЕНКО Н.В.**

Трудовий комплаєнс та вирішення трудових спорів

Курс лекцій

Львів — 2026

Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет
Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол № 1 від 14 серпня 2026 року)

К55 Трудовий комплаєнс та вирішення трудових спорів: курс лекцій
[Електронний ресурс] / укладачі Копитко М. І., Марченко О. М.,
Шевченко Н. В. Львів. ЛьвДУВС, 2026. 158 с.

Рецензенти:

С.І. Урба доктор економічних наук, професор (Львівський національний університет імені Івана Франка)

Я.М. Когут кандидат юридичних наук, професор (Львівський державний університет внутрішніх справ)

Курс лекцій розроблено з метою надання методичної допомоги під час поглиблення компетентностей щодо вивчення навчальної дисципліни «Трудовий комплаєнс та вирішення трудових спорів».

Для здобувачів і викладачів закладів вищої освіти економічних та юридичних спеціальностей, наукових установ, компаній та фахівців, які працюють у сфері управління, комплаєнсу, національної та економічної безпеки. Буде корисною для керівників і фахівців підприємств та широкого кола читачів, яких цікавлять питання трудового комплаєнсу та корпоративного управління.

The lecture course has been developed to provide methodological support for deepening competencies in the study of the academic discipline “Labour Compliance and Resolution of Labour Disputes.”

It is intended for students and academic staff of higher education institutions in the fields of economics and law, as well as for researchers, companies, and professionals working in management, compliance, and national and economic security. The course will also be useful for managers and specialists of enterprises, as well as for a wide range of readers interested in labour compliance and corporate governance.

УДК 349.2:005.96:005.334:347.9

© Копитко М. І., Марченко О. М., Шевченко Н. В. 2026

© Львівський державний університет
внутрішніх справ, 2026

*«Потрібно 20 років щоб побудувати репутацію і п'ять хвилин,
щоб її зруйнувати. Якщо ви будете думати про це,
ви будете робити все по-іншому».*

Воррен Баффет

ЗМІСТ

Передмова

Тема 1. Сутність і принципи трудового комплаєнсу в системі управління організацією	7
Тема 2. Нормативно-правове регулювання трудових відносин та трудового комплаєнсу	26
Тема 3. Формування та впровадження системи трудового комплаєнсу на підприємстві	45
Тема 4. Управління ризиками у сфері трудових відносин	69
Тема 5. Внутрішні розслідування та процедури реагування на порушення трудових прав	86
Тема 6. Вирішення трудових спорів у позасудовому та судовому порядку	109
Тема 7. Етика, корпоративна культура і комунікації у системі трудового комплаєнсу	134

ПЕРЕДМОВА

Сучасні трансформації соціально-економічного середовища, глобалізаційні процеси, цифровізація управління та зростання ролі людського капіталу зумовлюють підвищення вимог до системи управління трудовими відносинами в організаціях. У цих умовах особливої актуальності набуває впровадження ефективних механізмів забезпечення дотримання законодавства, етичних стандартів та внутрішніх політик, що знаходить своє відображення у концепції трудового комплаєнсу.

Трудовий комплаєнс виступає як складова загальної системи корпоративного управління і спрямований на запобігання порушенням трудового законодавства, мінімізацію ризиків у сфері управління персоналом, а також формування прозорих, справедливих і стабільних трудових відносин. Він поєднує правові, управлінські, етичні та організаційні аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи баланс інтересів працівників і роботодавців.

Актуальність вивчення дисципліни значною мірою посилюється в умовах сучасних викликів, зокрема нестабільності економічного середовища та воєнних факторів у Україні, що призводять до ускладнення трудових відносин, зростання кількості конфліктів і необхідності їх оперативного та ефективного врегулювання. У таких умовах менеджери повинні володіти не лише знаннями трудового законодавства, а й практичними інструментами попередження, виявлення та вирішення трудових спорів.

Метою навчальної дисципліни є формування у студентів системного розуміння трудового комплаєнсу як інструменту управління організацією, а також розвиток практичних навичок щодо ідентифікації ризиків, проведення внутрішніх розслідувань і застосування ефективних механізмів врегулювання трудових конфліктів.

Завдання курсу передбачають:

- засвоєння теоретичних засад трудового комплаєнсу;
- вивчення нормативно-правового регулювання трудових відносин;
- оволодіння методами впровадження комплаєнс-систем на підприємстві;
- формування навичок управління ризиками у сфері праці;
- опанування процедур внутрішніх розслідувань;
- вивчення механізмів позасудового та судового вирішення трудових спорів;
- розвиток етичного мислення та комунікаційних компетенцій.

Структура курсу побудована за логікою послідовного переходу від теоретичних основ до практичних інструментів управління трудовими відносинами.

У межах теми 1 розкривається сутність, принципи та роль трудового комплаєнсу в системі управління організацією, його місце у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Тема 2 присвячена аналізу нормативно-правового регулювання трудових відносин, що формує основу для побудови комплаєнс-системи, а також визначає межі прав і обов'язків сторін.

У темі 3 розглядаються практичні аспекти формування та впровадження системи трудового комплаєнсу, включаючи розробку внутрішніх політик, процедур і контрольних механізмів.

Тема 4 орієнтована на вивчення управління ризиками у сфері трудових відносин, зокрема ідентифікацію, оцінку та мінімізацію комплаєнс-ризиків.

У темі 5 аналізуються процедури внутрішніх розслідувань, що є важливим інструментом реагування на порушення трудових прав і забезпечення дисципліни в організації.

Тема 6 охоплює питання вирішення трудових спорів як у позасудовому, так і в судовому порядку, що дозволяє сформувати у студентів комплексне бачення механізмів захисту прав.

Завершальна тема 7 присвячена етиці, корпоративній культурі та комунікаціям як основі ефективного функціонування системи трудового комплаєнсу та профілактики конфліктів.

Методологія викладання курсу передбачає поєднання теоретичних лекцій із практичними заняттями, аналізом кейсів, рольовими іграми та моделюванням управлінських ситуацій. Такий підхід спрямований на формування не лише знань, а й компетенцій, необхідних для ефективної професійної діяльності менеджера.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні:

- розуміти сутність і значення трудового комплаєнсу;
- орієнтуватися у правовому полі трудових відносин;
- вміти ідентифікувати та оцінювати ризики;
- застосовувати інструменти врегулювання конфліктів;
- формувати ефективну систему управління персоналом на засадах законності та етики.

Таким чином, навчальна дисципліна «Трудовий комплаєнс та вирішення трудових спорів» є важливою складовою підготовки сучасних менеджерів, здатних забезпечувати правову, соціальну та економічну стійкість організації в умовах динамічного та ризикованого середовища.

Тема 1.
Сутність і принципи трудового комплаєнсу
в системі управління організацією

План

- 1.1. Поняття комплаєнсу у сфері трудових відносин.
- 1.2. Мета, завдання, принципи трудового комплаєнсу.
- 1.3. Взаємозв'язок трудового комплаєнсу з корпоративною культурою, HR-менеджментом і економічною безпекою підприємства.
- 1.4. Вплив трудового комплаєнс-контролю на формування і розвиток кадрового потенціалу підприємства

Рекомендована література

1. Комплаєнс-Менеджмент: інтерактивний підручник, 2025. URL: <https://vscht.futurebooks.cz/book/87-komplayens-menedzhment-interaktivnij-pidruchnik/?/%D0%B2%D0%B8%D1%85%D1%96%D0%B4%D0%BD%D1%96-%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D1%96/>
2. Живко З.Б., Сватюк О.Р., Копитко М.І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навчальний посібник. за заг. ред. З.Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.
3. ISO 37301:2021(en) Compliance management systems – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:37301:ed1:v1:en>
4. Отенко І. П., Москаленко Н. О. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 224 с.
5. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Управління діяльністю підприємств корпоративного типу (АТ і ТзОВ): підручник. Київ : Книгарня «Є», 2023. 290 с.
6. Кобелєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія.. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
7. Мулик А. К. Банківський комплаєнс: питання теорії та практики : монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 252 с.
8. Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика. Монографія / за заг. ред. М. П. Сагайдака. Київ: КНЕУ, 2024. 328 с.
9. Compliance Management Systems – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/62342.html>
10. Балджи М. Д. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2021. 332 с.

11. Михаліцька Н., Яцик М. Управління власним бізнесом: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с.
12. Дикань В.Л., Компанієць В.В., Полякова О.М. Етичні основи бізнесу: Навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 316 с.
13. Бутинська Р. Я. Мокрицька Н. П. Трудове право України: навчальний посібник. Львів: «Галицька видавнича спілка», 2022. 312 с.
14. Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М. Управління персоналом: навчальний посібник / за заг. ред. Д.В. Швеця. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 452 с.

1.1. Поняття комплаєнсу у сфері трудових відносин

Комплаєнс як самостійна дисципліна почав формуватися в середині ХХ століття, коли компанії почали усвідомлювати важливість дотримання складних законодавчих вимог у фінансовій та інших сферах. Історично цей процес зародився у США, коли у 60-70-х роках ХХ століття через низку скандалів, зокрема Вотергейтський скандал, були викриті численні випадки корупції. Це спричинило ухвалення Закону США «Про корупцію за кордоном» (Foreign Corrupt Practices Act/FCPA), який запровадив суворі правила контролю, вимоги до бухгалтерської та фінансової документації, а також регулював взаємовідносини з державними службовцями.

Згодом, на початку 90-х років, у США були прийняті Федеральні рекомендації з кримінального покарання для організацій (Federal Sentencing Guidelines). Ці рекомендації містили чіткі інструкції для створення ефективних комплаєнс-програм, які включали правила етичної поведінки.

У Великій Британії тільки у 2010 році, після тривалих дискусій, було ухвалено Закон «Про боротьбу з хабарництвом» (UK Bribery Act), який суворо зобов'язав компанії створювати спеціальні комплаєнс-служби для забезпечення дотримання нормативних вимог.

У 2000-х роках комплаєнс набув значного розвитку і в Україні, а вже у 2011 році було прийнято Закон «Про засади запобігання і протидії корупції», який у 2015 році замінив Закон «Про протидію корупції».

З плином часу, вимоги до прозорості бізнесу та посилення регуляторного тиску сприяли подальшому розвитку комплаєнсу в усьому світі. Важливим аспектом цього розвитку стало впровадження антикорупційних комплаєнс-програм, що є пріоритетом для багатьох міжнародних компаній.

Так, у грудні 2016 року, Національне Агентство з питань запобігання корупції України затвердило «Методичні рекомендації щодо підготовки та реалізації антикорупційних програм юридичних осіб», які детально описують процедуру реалізації антикорупційних програм та підхід щодо оцінки внутрішніх та зовнішніх корупційних ризиків.

У 2018 році НБУ затвердив Положення "Про організацію управління системами ризиків у банках України та банківських групах", яким вже було впроваджено сам термін "комплаєнс-ризик", "комплаєнс-менеджер". А Законом України "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки" від 19 червня 2020 року визначили поняття комплаєнсу в рамках товарних ринків.

Наразі практика комплаєнсу поширилася на сфери антимонопольного та антикорупційного законодавства, охорони праці, санкційного комплаєнсу. Крім того, в Україні комплаєнс діє і в багатьох інших сферах – у сфері захисту персональних даних, у закупівлях, юридичний, фінансовий, санкційний, антикорупційний комплаєнс.

Таким чином, розвиток комплаєнс-програм пройшов довгий шлях, від внутрішніх систем контролю в окремих компаніях до міжнародно визнаних стандартів, які сьогодні відіграють важливу роль у забезпеченні відповідності діяльності компаній нормативним актам, етичним стандартам і внутрішнім політикам¹.

Термін «комплаєнс» (compliance) походить від англійського «to comply» (виконувати, відповідати певним вимогам, стандартам тощо). Відповідність законам, правилам і стандартам у сфері комплаєнсу зазвичай стосується таких питань, як дотримання належних стандартів поведінки на ринку, управління конфліктами інтересів, справедливе ставлення до клієнтів і забезпечення сумлінного підходу при консультуванні клієнтів.

До сфери комплаєнсу відносяться також специфічні області, такі як:

- протидія легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, і фінансуванню тероризму;
- розробка документів і процедур, що забезпечують відповідність діяльності компанії з чинним законодавством;
- захист інформаційних потоків, протидія шахрайству і корупції, встановлення етичних норм поведінки співробітників тощо.²

Міжнародна асоціація комплаєнсу (International Compliance Association) визначає поняття «комплаєнс» як здатність діяти відповідно до закону, набору

¹ <https://integrity.com.ua/komplayens-osnovni-pryncypy-ta-znachennya/>

² Українська Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%94%D0%BD%D1%81>

правил та норм або встановлених вимог та внутрішніх процедур³.

Основна ціль комплаєнс-контролю мінімізувати ризики суб'єкта господарювання щодо подій, які можуть призвести не тільки до фінансових втрат, але й до втрати довіри з боку органів нагляду та контролю, акціонерів інвесторів, клієнтів та ін. У сучасних умовах економічного розвитку, окрім фінансових втрат, вагомого значення набувають правові та репутаційні наслідки, які впливають на подальшу діяльність підприємства та його сталий розвиток.

Економічна сутність комплаєнсу наведена на рис. 1.1.

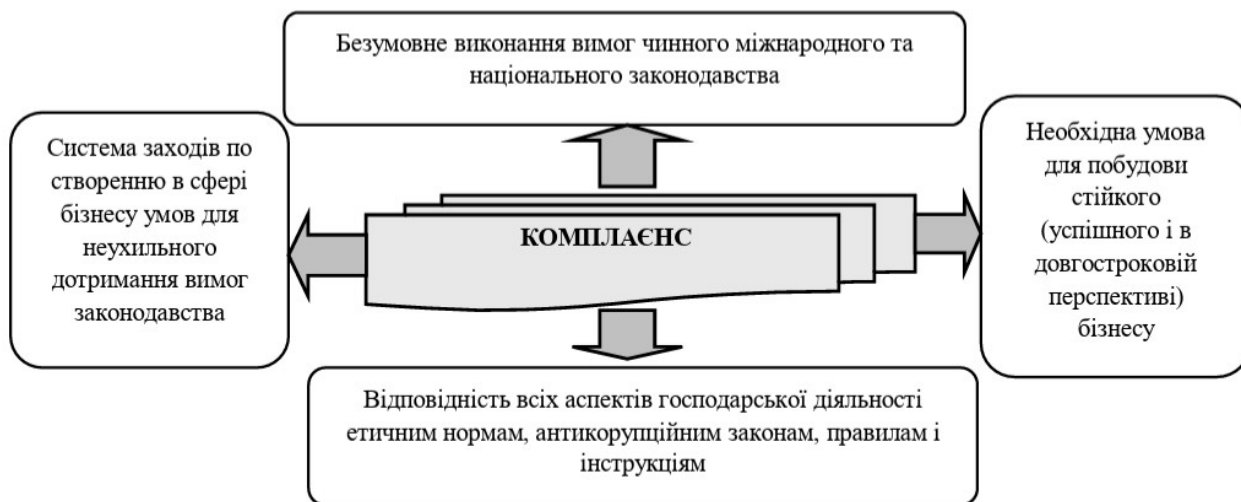


Рис. 1.1. Економічна сутність комплаєнсу⁴

Переваги застосування комплаєнс-контролю на підприємствах⁵:

- поліпшення іміджу – підприємство, що враховує всі законодавчі норми, не має адміністративних порушень, судових процесів, є відповідальним партнером і може очікувати на підвищений інтерес інвесторів, а також на високу лояльність з боку постачальників і клієнтів;
- поліпшення взаємодії з наглядовими та регулювальними органами – дотримання компанією всіх законодавчих вимог формує її позитивний імідж у контрольно-наглядових органах;
- підвищення рівня корпоративної культури – безперервне здійснення моніторингу ризикових ситуацій і плавне впровадження в роботу компанії процедур комплаєнсу сприяє вдосконаленню бізнеспроцесів і створенню

³ Гелеверя В. В., Хуторна М. Е. Організація ефективної системи комплаєнсконтролю в банку. *Фінансовий простір*, 2015. № 2 (18). С. 113–119

⁴ Кобелева Т. О. Комплаєнс як категорія економічної безпеки промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 6 (40). С. 52-59. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No6/52.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.2597597

⁵ Карпушенко М. Ю., Карпушенко О. О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнсконтролю. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2023. № 1 (23). С. 132–142. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.132>

середовища для сприятливого інноваційного клімату й появи "корпоративного духу", що передбачає дотримання певних етичних норм;

– установа нових партнерських відносин – сприятливий імідж компанії формує гарні умови для пошуку й залучення стратегічних партнерів, що дає змогу компанії вийти на нові щаблі ринку й збільшити сферу свого впливу;

– можливість присутності на міжнародних ринках – упровадження комплаєнсу в транснаціональних компаніях і в тих підприємствах, що планують вийти на міжнародний рівень, підвищує до них довіру з боку іноземних стейкхолдерів. Окрім того, відсутність чинної системи комплаєнсу здебільшого призводить до відмови від співпраці з підприємством;

– підвищення ймовірності отримання капіталу за кордоном – упровадження системи відповідності законодавчим нормам позитивно сприймається іноземними банками, значно збільшуючи шанси підприємства на отримання іноземного капіталу, а також полегшується вихід на найбільші світові фондові біржі.

Наслідки ігнорування комплаєнс-контролю на підприємстві наведені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Наслідки ігнорування комплаєнс-контролю на підприємстві

Основні комплаєнс-ризики:

– операційні (пов'язані з порушенням внутрішніх регламентів суб'єкта господарювання, які можуть призвести до фінансових збитків);

- правові (виникають унаслідок недотримання законодавства та можуть призвести до накладання штрафних санкцій);
- репутаційні (викликані оприлюдненням негативної інформації щодо суб'єкта господарювання, його керівництва, персоналу, акціонерів у засобах масової інформації)⁶.

Основні показники ефективності роботи комплаєнс-системи в компанії:

- покращення результатів здійснення господарської діяльності компанії в цілому;
- формування позитивної ділової репутації компанії
- формування певної корпоративної культури в компанії⁷

Комплаєнс формує фундамент контролю будь-якої організації, що завжди функціонує за відповідними правилами, виступає обов'язковим складником системи управління, одним із вагомих складників якої є система внутрішньогосподарського контролю.

Перелік основних напрямів регулювання діяльності компанії за допомогою комплаєнс-контролю наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні напрями регулювання діяльності компанії за допомогою комплаєнс-контролю⁸

Принципи комплаєнсу⁹:

⁶ Овсяк Н.В. Комплаєнс-контроль у сфері трудових правовідносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2018. Вип. 23. С. 662-667

⁷ <https://eba.com.ua/hab-mediatsiyi-eba-alhimiya-porozuminnya-yak-mediatsiya-peretvoryuye-biznes-konflikty-na-rozvytok/>

⁸ Карпушенко М. Ю., Карпушенко О. О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнсконтролю. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2023. № 1 (23). С. 132–142. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.13>

⁹ Карпушенко М. Ю., Карпушенко О. О. Роль комплаєнс-контролю в системі протидії ризикам / Міжнародна науковопрактична конференція «Інформаційно-аналітичне забезпечення безпеко-орієнтованого управління в

- чітке дотримання чинного законодавства, а також внутрішніх нормативних і розпорядчих документів підприємства;
- розроблення та реалізація заходів, спрямованих на зниження комплаєнс-ризиків і постійне вдосконалення систем внутрішнього контролю у сферах діяльності з високими комплаєнс-ризиками;
- дотримання принципів комплаєнсу контрагентами в процесі реалізації договірних відносин підприємства; – перевага співпраці з діловими партнерами, які дотримуються тих самих цінностей, що й підприємство;
- забезпечення можливості виявлення та врегулювання конфліктів інтересів, зокрема потенційних;
- надання працівникам і третім особам змоги конфіденційно й за бажанням анонімно повідомляти про можливе порушення стандартів комплаєнсу за допомогою "гарячої лінії" або електронною поштою;
- обов'язковість застосування заходів дисциплінарної відповідальності в разі порушення працівниками стандартів комплаєнсу;
- проведення постійного контролю за станом системи комплаєнсу в корпорації.

Види комплаєнсу:

1. за напрямками:

- антикорупційний комплаєнс;
- податковий комплаєнс;
- корпоративний комплаєнс;
- трудовий комплаєнс.

2. за специфікою здійснення підприємницької діяльності:

- комплаєнс в сфері протидії легалізації (відмиванню) доходів, що одержані злочинним шляхом;
- комплаєнс у сфері протидії фінансування тероризму;
- комплаєнс у сфері фінансової та банківської діяльності;
- комплаєнс у сфері інтелектуальної власності та інновацій;
- екологічний комплаєнс;
- антимонопольний комплаєнс;
- страховий комплаєнс;
- комплаєнс у сфері ринку цінних паперів;
- комплаєнс в сфері лістингу та бірж;
- інші види залежно від специфіки здійснення підприємницької діяльності¹⁰.

Інший підхід до класифікації комплаєнс-контролю наведений на рис.1.4.

умовах глобалізації», 17–18 листопада 2022 р., м. Харків. С. 78–79. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/62980/>

¹⁰ Можаровський М.Ю. Теоретико-правовий аналіз визначення поняття «комплаєнс» та його видів. *Право.ua*. № 2, 2021. С. 139-148.

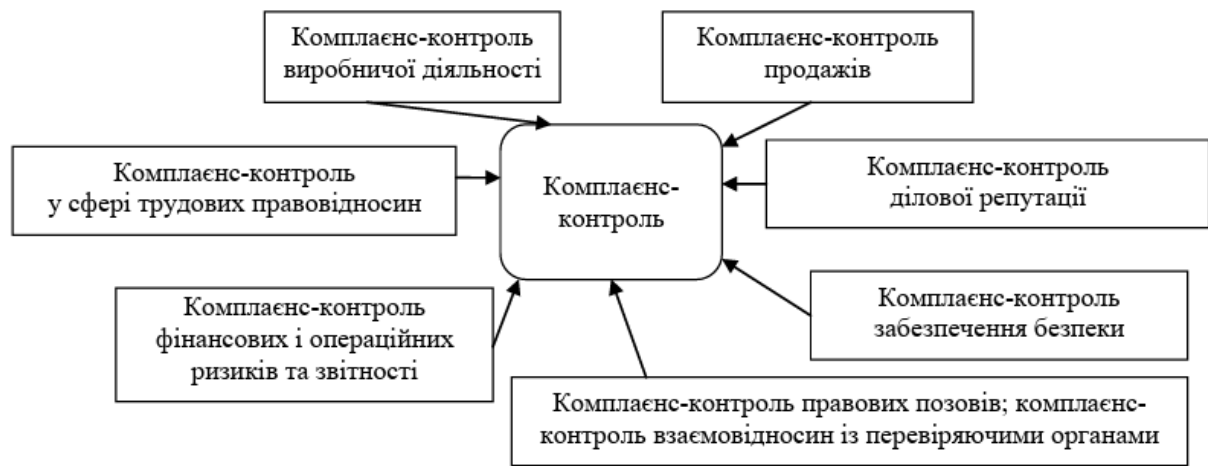


Рис. 1.4. Класифікація комплаєнс-контролю¹¹

Антикорупційний комплаєнс. Під *антикорупційним комплаєнсом* розуміють систему заходів, що застосовується на підприємстві, в установі чи організації з метою запобігання вчинення їх працівниками чи керівництвом корупційних та пов'язаних з ними правопорушень, а також з метою забезпечення відповідності діяльності підприємства, установи, організації вимогам антикорупційного законодавства.

Мета антикорупційного комплаєнсу – не дозволяти співробітникам порушувати норми та приписи щодо боротьби з корупцією. І виявляти реальні факти корупції в компанії. Антикорупційний комплаєнс є доволі ефективним засобом запобігання корупції у приватній сфері. Але його впровадження в українських компаніях із низки причин стало лише формальною процедурою, що потребує подальшого удосконалення.

Антикорупційний комплаєнс може містити такі антикорупційні політики:

- 1) кодекс корпоративної етики (Code of Ethics);
- 2) кодекс поведінки (Code of Conduct);
- 3) політику протидії легалізації ("відмиванню") доходів, здобутих злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму (Fight against Money Laundering and Terrorist Financing);
- 4) політику приймання й дарування подарунків (Gift policy);
- 5) політику повідомлення про порушення (Whistleblowing policy);
- 6) політику регулювання конфлікту інтересів (Conflict of interest management policy);
- 7) політику взаємодії з керівними й правоохоронними органами (Policy of working with Law Enforcement bodies);
- 8) політику "належної добросовісності" (Due Diligence);

¹¹ Овсяк Н.В. Комплаєнс-контроль у сфері трудових правовідносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2018. Вип. 23. С. 662-667

- 9) політику ідентифікації контрагентів ("Know your costumer" policy);
- 10) політику конфіденційності (Privacy policy) тощо¹².

Податковий комплаєнс – комплекс мотивів та стимулів платників, які спонукають їх дотримуватися вимог податкового законодавства, законодавства із сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та сплачувати податки, збори, платежі. Податкова політика, як один із основних напрямів економічної політики держави, спрямована на забезпечення економічно обґрунтованого податкового навантаження на суб'єктів господарювання, стимулювання суспільно необхідної економічної діяльності суб'єктів, а також дотримання принципу соціальної справедливості та конституційних гарантій прав громадян при оподаткуванні їх доходів. Запровадження системи податкового комплаєнсу дасть змогу вивести відносини із платниками на зовсім новий рівень, що ґрунтується на довірі та партнерстві. Система податкового комплаєнсу дасть змогу мінімізувати ризики недотримання платниками вимог податкового законодавства, допомогти платникам уникнути найбільш поширених помилок у майбутньому, максимально спростити подання звітності та сплату податків, спільно вирішувати проблеми й усувати перешкоди в забезпеченні податкової безпеки.

Корпоративний комплаєнс є достатньо широким поняттям та не має чітких окреслених меж. Поряд із Кодексом корпоративної поведінки ним охоплюється політика, що регулює конфлікт інтересів завдяки впровадженню етичних стандартів поведінки співробітників у разі виникнення подібних конфліктів (інтереси посадової особи вступають у протиріччя з інтересами суб'єкта господарювання, інтересами одного з клієнтів тощо); політика інформування про порушення етичних стандартів (whistleblowing policy), що надає можливість працівникам як офіційно, так і анонімно повідомляти про випадки корупції та інших порушень норм і стандартів поведінки; політика чесної конкуренції, що вимагає від кожного співробітника виконання конкурентних правил та умов та направлена на формування вільного ринку та відкритої конкуренції товарів та послуг тощо. Корпоративний комплаєнс – це діяльність, пов'язана з контролем за дотриманням посадовими особами та працівниками вимог законодавства та локальних актів нормативного та ненормативного характеру в господарських товариствах.

Завдання фахівців з *трудового комплаєнсу* – запобігання порушенням трудового законодавства компанією і співробітниками, розгляд скарг і заяв від співробітників, робота над внутрішньою політикою стосовно кадрових питань. Іноді великі компанії вдаються до послуги кадрового аудиту, щоб перевірити

¹² Новіков О. Комплаєнс підхід до запобігання корупції у приватній сфері // Наукові дослідження. Харків, 2017. № 34. С. 63–75

якість дотримання трудового законодавства. Комплаєнс для трудового права в Україні є повністю новим поняттям, проте правовий розвиток держави, інтеграція в ЄС потребує створення цього інституту вже тут і зараз. Трудовий комплаєнс є досить популярним за кордоном, у США та Великобританії обов'язковим є наявність запроваджених в установах, підприємствах та організаціях програм комплаєнсу, оскільки це є одним з показників надійності цього суб'єкта на ринку праці. Глава XVIII Кодексу законів про працю України¹³ встановлює норми, що здійснюють нагляд і контроль за дотриманням трудового законодавства, передбачаючи здійснення контролю центральними органами виконавчої влади за дотриманням законодавства про працю на підприємствах, в установах і організаціях, що перебувають у їх функціональному підпорядкуванні, крім органів доходів і зборів, які мають право з метою перевірки дотримання податкового законодавства здійснювати такий контроль на всіх підприємствах, в установах і організаціях незалежно від форм власності та підпорядкування, з чого можна зробити висновок, що підприємство має належний зовнішній контроль з боку держави, але позбавлене внутрішнього.

Модель трудового комплаєнсу через призму державного та корпоративного регулювання наведена на рис. 1.5.

¹³ Кодекс законів про працю України: від 17 груд. 1971 р. № 322-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>



Рис. 1.5. Модель трудового комплаєнсу: державне та корпоративне регулювання¹⁴

Таким чином, трудовий комплаєнс можна розглядати у вузькому та у широкому значенні:

- у вузькому його розуміють як одну з моделей нагляду (контролю) за дотриманням трудового законодавства.
- у широкому – як процес/механізм, що включає сукупність засобів (політика комплаєнсу, програма комплаєнсу/відповідності, кодекс поведінки, система внутрішнього контролю, аудит та моніторинг), спрямованих на досягнення стану відповідності фактичних правових відносин як законодавчим вимогам, так і локальним нормативним актам¹⁵.

¹⁴ Терела Г.В. Трудовий комплаєнс: загальнотеоретичні аспекти та організаційноправові проблеми впровадження. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17552249>

¹⁵ Там же.

1.2. Мета, завдання, принципи трудового комплаєнсу

У сучасних умовах розвитку економіки важливого значення набуває забезпечення прозорості, законності та етичності діяльності підприємств. Одним із ключових інструментів досягнення цих цілей є система комплаєнсу, яка спрямована на забезпечення відповідності діяльності організації вимогам законодавства, внутрішніх нормативних документів, етичних стандартів та міжнародних практик ведення бізнесу.

Особливе місце у структурі комплаєнс-системи займає *трудовий комплаєнс*, який стосується дотримання норм трудового законодавства, регулювання трудових відносин, захисту прав працівників та формування належних умов праці. Трудовий комплаєнс сприяє формуванню ефективної системи управління персоналом, запобігає виникненню конфліктів у трудовому колективі та мінімізує правові й репутаційні ризики підприємства.

У системі корпоративного управління трудовий комплаєнс виступає важливим інструментом забезпечення соціальної стабільності, підвищення рівня довіри працівників до керівництва та формування позитивної корпоративної культури.

Необхідність впровадження трудового комплаєнсу обумовлена рядом факторів, серед яких:

- посилення державного контролю за дотриманням трудового законодавства;
- інтеграція України до європейського економічного простору;
- поширення міжнародних стандартів корпоративного управління;
- зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу;
- необхідність мінімізації правових та репутаційних ризиків.

Крім того, у сучасних умовах підприємства функціонують у складному та динамічному середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, цифровізацією бізнес-процесів, змінами у трудових відносинах та трансформацією моделей зайнятості. Це потребує створення ефективних механізмів контролю за дотриманням трудового законодавства та внутрішніх регламентів.

Трудовий комплаєнс можна визначити як систему організаційних, правових, управлінських та контрольних заходів, спрямованих на забезпечення відповідності трудових відносин на підприємстві вимогам законодавства, внутрішніх нормативних документів та етичних стандартів.

Система трудового комплаєнсу охоплює:

- регулювання трудових відносин;
- забезпечення прав та гарантій працівників;

- дотримання правил охорони праці;
- запобігання дискримінації та мобінгу;
- контроль за дотриманням трудової дисципліни;
- забезпечення прозорості кадрових процедур.

Таким чином, трудовий комплаєнс виступає важливим інструментом формування ефективної кадрової політики підприємства.

Основною метою трудового комплаєнсу є забезпечення відповідності трудових відносин на підприємстві вимогам законодавства, корпоративних стандартів та етичних норм з метою мінімізації правових, соціальних та репутаційних ризиків.

Досягнення цієї мети сприяє:

- формуванню прозорих та справедливих трудових відносин;
- підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом;
- зменшенню кількості трудових конфліктів;
- підвищенню ефективності управління персоналом.

До ключових завдань трудового комплаєнсу належать:

- забезпечення дотримання норм трудового законодавства;
- розроблення та впровадження внутрішніх політик і процедур у сфері трудових відносин;
- моніторинг виконання вимог законодавства та корпоративних стандартів;
- виявлення та запобігання порушенням трудових прав;
- формування етичної поведінки працівників;
- підвищення рівня правової культури персоналу;
- мінімізація кадрових та репутаційних ризиків.

Ефективність функціонування системи трудового комплаєнсу залежить від дотримання певних принципів, серед яких:

1. Законність – дотримання вимог трудового законодавства.
2. Прозорість – відкритість кадрових процедур та управлінських рішень.
3. Системність – інтеграція трудового комплаєнсу у загальну систему управління підприємством.
4. Профілактичність – спрямованість на попередження порушень.
5. Відповідальність – чітке визначення повноважень та відповідальності посадових осіб.
6. Етичність – дотримання корпоративних цінностей та стандартів поведінки.
7. Безперервність – постійне вдосконалення системи комплаєнс-контролю.

Система трудового комплаєнсу підприємства включає такі елементи:

- нормативно-правове забезпечення;
- внутрішні політики та регламенти;
- систему внутрішнього контролю;
- механізми моніторингу та аудиту;
- систему навчання персоналу;
- канали повідомлення про порушення;
- механізми реагування на порушення.

До основних інструментів реалізації трудового комплаєнсу належать:

- внутрішні положення та кодекси етики;
- процедури внутрішнього аудиту;
- система управління кадровими ризиками;
- навчальні програми для працівників;
- комплаєнс-контроль кадрових процесів;
- внутрішні розслідування порушень.

Впровадження системи трудового комплаєнсу передбачає:

1. аналіз існуючих кадрових процесів;
2. ідентифікацію комплаєнс-ризиків;
3. розроблення внутрішніх політик і процедур;
4. створення системи контролю та моніторингу;
5. навчання персоналу;
6. постійне вдосконалення комплаєнс-системи.

Ефективна система трудового комплаєнсу дозволяє:

- знизити ризик штрафних санкцій;
- мінімізувати трудові конфлікти;
- підвищити продуктивність праці;
- зміцнити репутацію підприємства;
- забезпечити соціальну стабільність у колективі.

Функціонування ефективної системи трудового комплаєнсу забезпечує стабільність діяльності підприємства, сприяє формуванню позитивної корпоративної культури та підвищує рівень економічної безпеки організації.

1.3. Взаємозв'язок трудового комплаєнсу з корпоративною культурою, HR-менеджментом і економічною безпекою підприємства

Трудовий комплаєнс виступає не лише механізмом правового контролю, а й важливим елементом формування ефективної системи управління персоналом, розвитку корпоративної культури та забезпечення економічної безпеки підприємства.

Система управління персоналом є одним із ключових напрямів діяльності підприємства, оскільки саме людські ресурси визначають рівень конкурентоспроможності та ефективності функціонування організації.

Трудовий комплаєнс забезпечує:

- дотримання законності у сфері трудових відносин;
- формування прозорих процедур управління персоналом;
- запобігання дискримінації та порушенню прав працівників;
- підвищення рівня довіри працівників до керівництва;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

Завдяки цьому трудовий комплаєнс сприяє підвищенню ефективності кадрової політики підприємства.

Корпоративна культура виступає важливим чинником формування поведінки працівників, їхнього ставлення до роботи, організації та колективу. Вона включає систему цінностей, норм, традицій та правил поведінки, що визначають характер взаємодії між працівниками та керівництвом.

Трудовий комплаєнс та корпоративна культура мають тісний взаємозв'язок, оскільки ефективність комплаєнс-системи значною мірою залежить від рівня сформованості етичних стандартів у колективі.

Комплаєнс-орієнтована корпоративна культура сприяє:

- формуванню етичної поведінки працівників;
- підвищенню рівня відповідальності персоналу;
- дотриманню правил внутрішнього трудового розпорядку;
- запобіганню конфліктам і порушенням.

Таким чином, корпоративна культура виступає важливим середовищем функціонування системи трудового комплаєнсу.

HR-менеджмент є ключовим елементом реалізації політики трудового комплаєнсу на підприємстві. Саме HR-служба забезпечує практичне впровадження комплаєнс-політик у кадрові процеси.

Основними напрямками взаємодії HR-менеджменту та трудового комплаєнсу є:

- організація процесів підбору та адаптації персоналу;
- забезпечення прозорості процедур оцінювання працівників;
- контроль за дотриманням трудового законодавства;
- розроблення внутрішніх політик і процедур;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- формування етичних стандартів поведінки.

Таким чином, HR-менеджмент виступає важливим інструментом реалізації системи трудового комплаєнсу на підприємстві.

Вплив трудового комплаєнсу на систему економічної безпеки підприємства: економічна безпека підприємства передбачає забезпечення стабільного функціонування організації, захист її ресурсів та мінімізацію внутрішніх і зовнішніх загроз.

Порушення трудового законодавства може призвести до значних негативних наслідків, серед яких:

- штрафні санкції та фінансові втрати;
- судові позови з боку працівників;
- зниження репутації підприємства;
- погіршення соціально-психологічного клімату;
- зниження продуктивності праці.

Трудовий комплаєнс дозволяє мінімізувати зазначені ризики та виступає важливим інструментом забезпечення кадрової, соціальної та правової складових економічної безпеки підприємства.

Інтеграція трудового комплаєнсу у систему корпоративного управління: система корпоративного управління передбачає формування ефективної структури управління підприємством, яка забезпечує прозорість діяльності, відповідальність керівництва та захист інтересів усіх зацікавлених сторін.

У цьому контексті трудовий комплаєнс виконує функцію механізму контролю за дотриманням норм трудового законодавства та корпоративних стандартів.

Інтеграція трудового комплаєнсу у систему корпоративного управління сприяє:

- підвищенню ефективності управління персоналом;
- забезпеченню соціальної стабільності у колективі;
- зміцненню репутації підприємства;
- підвищенню рівня довіри з боку працівників та партнерів.

Значення трудового комплаєнсу для мінімізації кадрових та репутаційних ризиків полягає в тому, що у сучасних умовах підприємства стикаються з численними ризиками, пов'язаними з управлінням персоналом. До таких ризиків належать:

- порушення трудового законодавства;
- конфлікти між працівниками;
- дискримінація або мобінг;
- витік конфіденційної інформації;
- зниження мотивації персоналу.

Ефективна система трудового комплаєнсу дозволяє своєчасно виявляти та нейтралізувати зазначені ризики.

Для забезпечення ефективного функціонування системи трудового комплаєнсу необхідно:

1. провести аналіз кадрових процесів підприємства;
2. визначити основні комплаєнс-ризики у сфері трудових відносин;
3. розробити внутрішні політики та процедури;
4. організувати систему навчання персоналу;
5. впровадити механізми контролю та моніторингу;
6. забезпечити постійне вдосконалення комплаєнс-системи.

Однією з ключових умов ефективності трудового комплаєнсу є формування відповідної корпоративної культури. Вона повинна базуватися на принципах:

- етичності;
- прозорості;
- взаємної поваги;
- відповідальності;
- законності.

Комплаєнс-орієнтована корпоративна культура сприяє формуванню довіри між працівниками та керівництвом, підвищує рівень мотивації персоналу та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Модель взаємозв'язку трудового комплаєнсу, HR-менеджменту, корпоративної культури та економічної безпеки підприємства наведена на рис. 1.6.

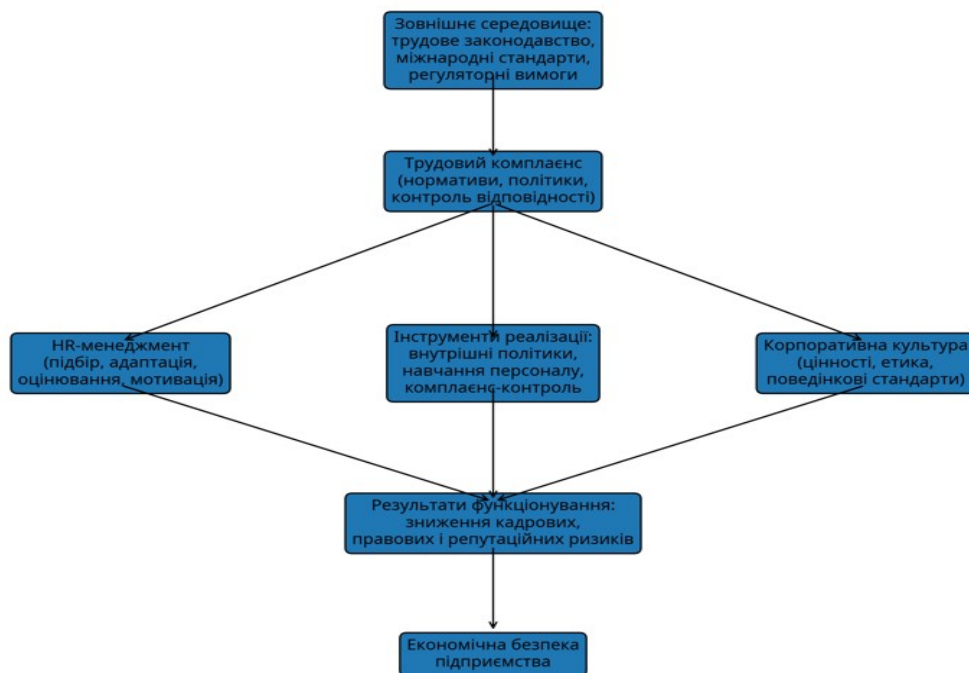


Рис. 1.6. Модель взаємозв'язку трудового комплаєнсу, HR-менеджменту, корпоративної культури та економічної безпеки підприємства

Трудовий комплаєнс є важливою складовою сучасної системи управління підприємством. Його ефективне функціонування забезпечує дотримання трудового законодавства, сприяє формуванню прозорих трудових відносин та підвищує рівень соціальної відповідальності бізнесу.

Тісний взаємозв'язок трудового комплаєнсу з корпоративною культурою, HR-менеджментом та системою економічної безпеки підприємства визначає його важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку організації та підвищенні її конкурентоспроможності.

1.4. Вплив трудового комплаєнс-контролю на формування і розвиток кадрового потенціалу підприємства

Трудовий комплаєнс-контроль є системним механізмом забезпечення дотримання трудового законодавства, корпоративних стандартів і етичних норм у процесі управління персоналом. Його роль у формуванні і розвитку кадрового потенціалу підприємства є багатоплановою та стратегічно важливою, оскільки він створює умови для підвищення ефективності використання людських ресурсів, розвитку професійних компетенцій і забезпечення організаційної стабільності.

По-перше, трудовий комплаєнс-контроль формує правове та етичне середовище підприємства. Чітке дотримання трудового законодавства та внутрішніх політик захищає права працівників, підвищує рівень довіри до організації та стимулює мотивацію до професійного розвитку. Працівники, які відчують справедливість і передбачуваність правил гри, більш активно залучаються до навчальних програм, розвитку компетенцій та інноваційної діяльності, що безпосередньо впливає на якість і потенціал кадрового ресурсу.

По-друге, комплаєнс-контроль забезпечує системність управління трудовим потенціалом. Через регулярний моніторинг відповідності кадрових процесів стандартам і політикам підприємства керівництво отримує достовірну інформацію про компетенції, навички та потреби персоналу. Це дозволяє формувати цільові програми навчання та розвитку, адаптувати стратегії мотивації та кар'єрного зростання, а також підвищувати стратегічну гнучкість кадрового потенціалу у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

По-третє, трудовий комплаєнс сприяє розвитку корпоративної культури та командної взаємодії. Стандарти етичної поведінки, правила взаємодії та вимоги до професійної дисципліни закріплюють цінності організації, формують культуру прозорості та взаємної відповідальності. Це створює сприятливі умови для розвитку лідерських якостей, ефективного управління командами та посилення соціального капіталу підприємства.

По-четверте, комплаєнс-контроль стимулює інноваційний розвиток кадрового потенціалу. Дотримання стандартів і процедур дозволяє більш ефективно інтегрувати сучасні технології управління персоналом, впроваджувати електронні системи оцінки компетенцій, відстежувати динаміку розвитку професійних навичок і планувати навчальні заходи на основі об'єктивних даних. Таким чином створюється кадрове середовище, здатне швидко адаптуватися до інноваційних викликів та змін ринку.

Нарешті, трудовий комплаєнс-контроль має стратегічний вплив на конкурентоспроможність підприємства через розвиток кадрового потенціалу. Високий рівень дотримання норм, чітко регламентовані процеси управління персоналом і прозора корпоративна політика підвищують довіру зовнішніх стейкхолдерів, покращують репутацію підприємства на ринку праці та сприяють залученню висококваліфікованих кадрів. Формування системного, професійно розвиненого та етично мотивованого кадрового потенціалу стає ключовим ресурсом для забезпечення сталого розвитку та інноваційної активності організації.

На рис. 1.7 наведено особливості впливу трудового комплаєнс-контролю на розвиток кадрового потенціалу підприємства.



Рис. 1.7. Вплив трудового комплаєнс-контролю на розвиток кадрового потенціалу підприємства

Трудовий комплаєнс-контроль є не лише інструментом юридичної безпеки, а й потужним фактором формування і розвитку кадрового потенціалу. Він забезпечує ефективне управління компетенціями, розвиток корпоративної культури, лідерських та командних якостей, стимулює інновації та підвищує стратегічну гнучкість підприємства в умовах конкурентного і євроінтеграційного середовища.

Тема 2.
Нормативно-правове регулювання трудових відносин
та трудового комплаєнсу

План

- 2.1. Національне законодавство України у сфері праці: КЗпП, закони, підзаконні акти.
- 2.2. Міжнародні трудові стандарти (МОП, Конвенції, ЄС).
- 2.3. Особливості дотримання норм трудового законодавства у діяльності малих та середніх підприємств

Рекомендована література

1. Комплаєнс-Менеджмент: інтерактивний підручник, 2025. URL: <https://vscht.futurebooks.cz/book/87-komplayens-menedzhment-interaktivnij-pidruchnik/?/%D0%B2%D0%B8%D1%85%D1%96%D0%B4%D0%BD%D1%96-%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D1%96/>
2. Живко З.Б., Сватюк О.Р., Копитко М.І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навчальний посібник. за заг. ред. З.Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.
3. ISO 37301:2021(en) Compliance management systems – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:37301:ed1:v1:en>
4. Отенко І. П., Москаленко Н. О. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 224 с.
5. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Управління діяльністю підприємств корпоративного типу (АТ і ТзОВ): підручник. Київ : Книгарня «Є», 2023. 290 с.
6. Кобелєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія.. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
7. Мулик А. К. Банківський комплаєнс: питання теорії та практики : монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 252 с.
8. Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика. Монографія / за заг. ред. М. П. Сагайдака. Київ: КНЕУ, 2024. 328 с.
9. Compliance Management Systems – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/62342.html>
10. Балджи М. Д. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2021. 332 с.

11. Михаліцька Н., Яцик М. Управління власним бізнесом: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с.

12. Дикань В.Л., Компанієць В.В., Полякова О.М. Етичні основи бізнесу: Навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 316 с.

13. Бутинська Р. Я. Мокрицька Н. П. Трудове право України: навчальний посібник. Львів: «Галицька видавнича спілка», 2022. 312 с.

Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М. Управління персоналом: навчальний посібник / за заг. ред. Д.В. Швеця. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 452 с.

2.1. Національне законодавство України у сфері праці: КЗпП, закони, підзаконні акти

Базовим джерелом трудового права є Конституція України¹⁶¹⁷. Згідно з положенням ст. 43 Основного Закону, кожен має право на працю. Вказане право включає можливість заробляти собі на життя працею, яку особа вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами право на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійнотехнічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Уперше Конституція заборонила використання примусової праці. Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Це також закріплено вперше. Стаття 44 Конституції України вперше закріпила право тих, хто працює, на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів. У Конституції України знайшли відображення такі права, як: право на відпочинок (ст. 45), на соціальний захист (ст. 46), на достатній життєвий рівень для себе і для своєї сім'ї, що включає достатнє харчування, одяг, житло (ст. 48) та багато інших. Важливим розділом Конституції України для трудового законодавства є розділ II «Права, свободи та обов'язки людини і громадянина», в якому закріплюються трудові права людини та громадянина та гарантії їх реалізації. Ці положення відображені в більш ніж 20-ти статтях Основного закону. Зокрема, в статті 3 передбачено, що права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави

¹⁶ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

¹⁷ Бутинська Р. Я., Мокрицька Н. П. Трудове право України : навчальний посібник. Львів : «Галицька видавнича спілка», 2022. 312 с. С. 45-46.

У статті 43 Основного Закону є норма про заборону примусової праці, яка відповідає статті 8 Міжнародного пакту про громадянські і політичні права. Дане положення впливає на певні аспекти трудового законодавства щодо переведення людини на іншу роботу. Зокрема, працівника можна перевести на іншу роботу тільки за його згоди і дотримуючись певних принципів, закріплених в КЗпП України. Крім того, в статті 43 Основного закону важливим є закріплення права на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Також в ст. 24 Конституції України визначається рівність прав жінки і чоловіка, яка визначається наданням жінкам рівних з чоловіками можливостей у громадсько-політичній і культурній діяльності, у здобутті освіти і професійній підготовці, у праці та винагороді за неї; спеціальними заходами щодо охорони праці і здоров'я жінок, встановленням пенсійних пільг; створенням умов, які дають жінкам можливість поєднувати працю з материнством; правовим захистом, матеріальною і моральною підтримкою материнства і дитинства, включаючи надання оплачуваних відпусток та інших пільг вагітним жінкам і матерям. Дана стаття закону більш широко розглядається та конкретизується в КЗпП України. Відповідно до ст. 45 кожен працюючий має право на відпочинок. Це право забезпечується наданням днів щотижневого відпочинку, а також оплачуваної щорічної відпустки, встановленням скороченого робочого дня щодо окремих професій і виробництв, скороченої тривалості роботи у нічний час. Дана норма відповідає ст. 24 Загальної декларації прав людини.

Конституцією України гарантується право на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів в ст. 44. Порядок здійснення права на страйк встановлюється законом з урахуванням необхідності забезпечення національної безпеки, охорони здоров'я, прав і свобод інших людей. Ніхто не може бути примушений до участі або до неучасті у страйку. Заборона страйку можлива лише на підставі закону.

Відповідно до статті 36 громадяни мають право на участь у професійних спілках з метою захисту своїх трудових і соціально-економічних прав та інтересів. Професійні спілки є громадськими організаціями, що об'єднують громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної діяльності. Усі об'єднання громадян рівні перед законом. Отже, наведене вище лише підтверджує, що Конституція України є основним джерелом трудового права.

Найважливішою юридичною гарантією прав і свобод є судовий захист. У ст. 55 Конституції закріплено, що права і свободи людини й громадянина захищаються судом. Оскільки вказані права в цей час є конституційними, то змінюється механізм захисту цих прав у разі їх порушення. Конституція надає можливість безпосереднього звернення до суду з питань про захист трудових

прав у разі їх порушення. Раніше майже всі індивідуальні трудові спори спочатку розглядалися в комісіях з трудових спорів.

Для системи трудового комплаєнсу Конституція України є базовим орієнтиром при формуванні кадрової політики підприємства.

Основним спеціалізованим нормативним актом є Кодекс законів про працю України¹⁸. Незважаючи на тривалий період дії, КЗпП залишається ключовим документом, який регулює більшість трудових відносин. Цей законодавчо-нормативний документ у повному обсязі регулює соціалотрудові відносини між роботодавцями та найманими працівниками переважної більшості видів економічної діяльності. Виняток складають лише питання регулювання праці та умов зайнятості у специфічних та особливих професійних сферах та секторах використання праці (державна служба, військова служба, забезпечення національної, суспільної, громадської та особистісної безпеки тощо). В окремих випадках (зокрема для освітньої сфери), КЗпП України виокремлено регулює певні соціально-трудові норми, або надає право на таке регулювання спеціальним законом¹⁹.

КЗпП визначає:

Порядок укладення трудового договору

- прийняття на роботу;
- оформлення наказу;
- повідомлення органів державної влади;
- випробувальний строк;
- переведення працівників;
- сумісництво.

Робочий час і час відпочинку

- нормальна тривалість робочого часу;
- неповний робочий час;
- надурочні роботи;
- змінний режим роботи;
- щорічні та додаткові відпустки;
- святкові та неробочі дні.

Оплата праці

- системи оплати праці;
- строки виплати зарплати;
- гарантії мінімальної зарплати;
- компенсації та доплати;

¹⁸ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

¹⁹ Бутинська Р. Я., Мокрицька Н. П. Трудове право України : навчальний посібник. Львів : «Галицька видавнича спілка», 2022. 312 с. С. 50.

- індексація доходів.

Дисципліна праці

- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- заохочення;
- дисциплінарні стягнення;
- службові розслідування.

Припинення трудових відносин

- звільнення за угодою сторін;
- звільнення за ініціативою працівника;
- звільнення з ініціативи роботодавця;
- скорочення штату;
- ліквідація підприємства.

Для менеджера саме ризики незаконного звільнення, помилки в документах чи невірний облік робочого часу найчастіше стають джерелом трудових спорів.

Окрім КЗпП, трудові відносини регулюються низкою спеціальних законів:

Закон України «Про оплату праці»²⁰

Визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці. Для комплаєнсу важливо забезпечити:

- своєчасну виплату зарплати;
- правильний розрахунок доплат;
- недопущення зарплати «в конвертах»;
- документальне підтвердження нарахувань.

Закон України «Про відпустки»²¹

Регулює види відпусток:

- щорічні;
- додаткові;
- соціальні;
- навчальні;
- без збереження заробітної плати.

Ненадання відпусток або порушення графіка відпусток є поширеним комплаєнс-ризиком.

Закон України «Про охорону праці»²²

Встановлює обов'язки роботодавця щодо створення безпечних умов праці, проведення інструктажів, медичних оглядів, оцінки професійних ризиків.

²⁰ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

²¹ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>

²² <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

Для менеджера це одна з найбільш ризикових сфер через можливість штрафів, нещасних випадків і кримінальної відповідальності.

Закон України «Про колективні договори і угоди»²³

Визначає порядок соціального діалогу між роботодавцем і працівниками.

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»²⁴

Особливо актуальний для сучасної України. Передбачає:

- особливості зміни режиму праці;
- переведення працівників;
- призупинення трудового договору;
- особливості відпусток;
- специфіку звільнення в період воєнного стану.

Підзаконні нормативно-правові акти (деталізують норми законів):

- Постанови Кабінету Міністрів України (КМУ): Наприклад, про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати²⁵, Порядку повідомлення ДПС про прийняття працівника²⁶.
- Накази Міністерства економіки України: затверджують форми документів (наприклад, типова форма трудового договору), інструкції з ведення трудових книжок.
- Акти Міністерства соціальної політики України: Роз'яснення та листи щодо застосування трудового законодавства.

У січні 2026 року у Верховній Раді зареєстровано законопроект №14386 «Трудовий кодекс України»²⁷, який має замінити застарілий КЗпП 1971 року. Ключові пропоновані зміни:

- 9 типів трудових договорів (замість 6).
- 8 чітких ознак трудових відносин для протидії приховуванню трудових відносин під ЦПД (договори з ФОП).
- Збільшення щорічної основної відпустки з 24 до 28 календарних днів.
- Цифровізація: Письмові трудові договори в електронній формі.
- Введення поняття «учнівський договір» для поєднання навчання та першої роботи.

²³ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>

²⁴ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

²⁵ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-95-%D0%BF#Text>

²⁶ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2015-%D0%BF#Text>

²⁷ <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/69516>

2.2. Міжнародні трудові стандарти (МОП, Конвенції, ЄС)

У сучасних умовах глобалізації, розвитку транснаціонального бізнесу, міжнародної мобільності працівників та інтеграції України до європейського правового простору особливого значення набувають міжнародні трудові стандарти. Для роботодавців, менеджерів, HR-фахівців і керівників організацій дотримання таких стандартів є не лише юридичним обов'язком, а й важливою складовою системи трудового комплаєнсу.

Міжнародні трудові стандарти – це сукупність норм, принципів і вимог, закріплених у міжнародних договорах, конвенціях, рекомендаціях та актах міжнародних організацій, що визначають мінімальні гарантії у сфері праці, зайнятості, соціального захисту, безпеки праці та недискримінації.

Ці стандарти є фундаментом для формування етичної кадрової політики, внутрішніх процедур підприємства, корпоративної соціальної відповідальності та мінімізації юридичних ризиків.

Для сучасних організацій міжнародні трудові стандарти виконують кілька ключових функцій:

1. Регуляторну – визначають мінімальні норми праці.
2. Захисну – гарантують права працівників.
3. Репутаційну – впливають на імідж компанії.
4. Інтеграційну – забезпечують відповідність міжнародним ринкам.
5. Антикризову – знижують ризики трудових спорів і санкцій.

Компанії, що працюють із міжнародними партнерами, інвесторами або виходять на ринки ЄС, повинні враховувати міжнародні вимоги навіть тоді, коли національне законодавство формально менш жорстке.

Міжнародні стандарти праці – це своєрідна нормативна субстанція міжнародного трудового права, що відображає результати діяльності держав і направлена на внесення до ринкової економіки соціальних цінностей. Змістом цих стандартів є концентроване відображення досвіду багатьох країн, результат прискіпливого відбору найбільш цінних та універсально значимих норм і положень національних систем трудового права, створення оригінальних синтетичних правил за участю юристів, які представляють існуючі системи правового регулювання праці, підсумок зіткнення різноманітних думок та підходів, різнорідних політичних сил та інтересів, ідеологічних концепцій, знаходження компромісних юридичних формул, трансформованих у міжнародні.

Один із засобів здійснення міжнародно-правового регулювання праці – це діяльність ООН. Практично питаннями праці ООН займається дуже мало. Це

право засноване на тих статтях Статуту ООН, що стосуються забезпечення прав людини, зокрема, на положеннях Розділу 9, який конкретизує функції ООН й обов'язки її членів у розв'язанні міжнародних проблем економічного, соціального, культурного і гуманітарного характеру та у заохоченні, розвитку поваги до прав людини й основних свобод.

У рамках ООН закріплено основні права людини у сфері праці. Саме правові документи ООН, у яких отримали програмне та нормативне закріплення трудові права, стали фундаментальними в процесі формування правової моделі міжнародних трудових стандартів. Саме правові документи ООН, які за своєю природою мають універсальний характер, а це – Загальна декларація прав людини, пакти 1966 р., «Міжнародна конвенція про ліквідацію всіх форм расової дискримінації» (1966 р.), «Конвенція про ліквідацію усіх форм дискримінації по відношенню до жінок» (1979 р.), «Міжнародна конвенція про захист прав усіх трудящихмігрантів та членів їх сімей» (1990 р.), «Конвенція про права дитини» (1989 р.) створили формальні передумови для такого моделювання і впорядкування нормотворчої діяльності МОП у другій половині ХХ ст.

Так, Загальна декларація прав людини проголошує низку основних трудових прав:

1. кожна людина як член суспільства має право на соціальне забезпечення і на здійснення необхідних для підтримання її гідності і для вільного розвитку її особи прав у економічній, соціальній і культурній галузях (ст. 21);

2. кожна людина має право на працю, на вільний вибір роботи, на справедливі і сприятливі умови праці та на захист від безробіття (п. 1 ст. 22);

3. кожна людина, без будь-якої дискримінації, має право на рівну оплату за однакову працю (п. 2 ст. 23);

4. кожний працюючий має право на справедливу і задовільну винагороду, яка забезпечує гідне людини існування її самої та її сім'ї і яка в разі необхідності доповнюється іншими засобами соціального забезпечення (п. 3 ст. 23);

5. кожна людина має право створювати професійні спілки і входити до професійних спілок для захисту своїх інтересів (п. 4 ст. 23);

6. кожна людина має право на відпочинок і дозвілля, включаючи право на розумне обмеження робочого дня та на оплачувану періодичну відпустку (ст. 24);

7. кожна людина має право на такий життєвий рівень, включаючи їжу, одяг, житло, медичний догляд та необхідне соціальне обслуговування, який є необхідним для підтримання здоров'я і добробуту її самої та її сім'ї, і право на забезпечення в разі безробіття, хвороби, інвалідності, вдовства, старості чи

іншого випадку втрати засобів до існування через незалежні від неї обставини (п. 1 ст. 25).

Детальніше регламентовано основні трудові права людини у «Міжнародному пакті про економічні, соціальні і культурні права» (1966 р.), положення якого так само, як і положення «Пакту про громадянські і політичні права», передбачають тверді юридичні зобов'язання щодо їх імплементації до національного законодавства держав, які ратифікували ці пакти. Детальніше Хартія прав людини вивчається в курсі Конституційного права та Міжнародного (публічного) права, а також спецкурсі «Міжнародно-правовий механізм захисту прав людини»²⁸.

Найголовнішим суб'єктом міжнародного трудового права справедливо вважається Міжнародна організація праці (далі – МОП), яка була створена в 1919 р. відповідно до рішення Паризької мирної конференції як спеціалізованої установи Ліги Націй. Найбільшу кількість нормативних положень, що відносяться до праці, містять саме акти МОП. Статут МОП став окремою частиною Версальського мирного договору від 28 червня 1919 р. Саме цей день є офіційною датою заснування МОП. Із припиненням діяльності Ліги Націй МОП не припинила свого існування, а з 1946 р. стала першою спеціалізованою установою ООН на підставі угоди про їх взаємне співробітництво і визнання МОП спеціалізованою установою ООН. На даний час членами МОП є 174 держави. Україна – член цієї організації з 30 квітня 1954 р. МОП – міжурядова організація. Її унікальність, на відміну від інших організацій системи ООН, полягає в тому, що вона є трибічною: в ній представлені уряди, представники підприємців і працівників.

Цілі та завдання МОП визначені в преамбулі її Статуту. 10 травня 1944 р. вони були переглянуті та уточнені Філадельфійською декларацією, прийнятою Генеральною конференцією на 26-й сесії МОП, яка, підтверджуючи основні принципи заснування цієї організації, включила до Статуту такі повноваження:

- прийняття міжнародних конвенцій та рекомендацій щодо організації та реалізації праці;
- розробка конкретних міжнародних програм, пов'язаних з поліпшенням умов праці та життя працівників;
- ухвалення програм допомоги державам у реалізації програм міжнародного технічного співробітництва;
- розробка програм загального, професійного навчання у сфері праці.

²⁸ Золотарьова О. А. Міжнародне трудове право. [Електронний ресурс]. Електронний навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Одеського інституту МАУП. ОІ МАУП, 2021. 45 с.

Структура МОП є досить оригіальною порівняно з іншими спеціалізованими установами ООН. Як вже зазначалося, вона заснована на принципах тристороннього представництва, які визначені у її Статуті. Більше того, МОП є єдиною організацією системи ООН, де цей принцип застосовується на всіх рівнях. Така система дає можливість національним представникам підприємців та працівників брати участь нарівні з урядовими представниками у вирішенні всіх питань, що стосуються компетенції Організації. Ця участь поширюється, як правило, на всі етапи розробки міжнародних правових норм, а також на процедури і функції контролю. Принцип трипартизму (тристороннє співробітництво) МОП відрізняє її не лише від спеціалізованих установ ООН, а й від інших міжнародних організацій та істотно впливає на прийняття, зміст та авторитет конвенцій і рекомендацій.

Основні конвенції МОП

Конвенції МОП – це міжнародні договори, які після ратифікації стають обов’язковими для держави.

Фундаментальні конвенції МОП:

1. Свобода асоціації

- Конвенція №87 – про свободу асоціації та захист права на організацію.
- Конвенція №98 – про право на організацію і колективні переговори.

Для комплаєнсу це означає:

- право працівників створювати профспілки;
- заборону переслідування за членство в профспілці;
- можливість колективного діалогу.

2. Заборона примусової праці

- Конвенція №29 – про примусову працю.
- Конвенція №105 – про скасування примусової праці.

Компанії повинні виключити:

- примус до праці;
- утримання документів працівників;
- незаконні штрафи;
- боргову залежність працівників.

3. Заборона дитячої праці

- Конвенція №138 – мінімальний вік для працевлаштування.
- Конвенція №182 – найгірші форми дитячої праці.

Особливо важливо для виробництва, агросектору, торгівлі, логістики.

4. Недискримінація

- Конвенція №100 – рівна винагорода чоловіків і жінок.
- Конвенція №111 – дискримінація у сфері праці.

Забороняється дискримінація за:

- статтю;
- віком;
- расою;
- релігією;
- інвалідністю;
- національністю;
- політичними поглядами.

Інші важливі конвенції МОП:

- Конвенція №155 – безпека та гігієна праці
- Конвенція №187 – основи безпеки праці
- Конвенція №81 – інспекція праці
- Конвенція №122 – політика зайнятості
- Конвенція №131 – мінімальна заробітна плата

Для роботодавця ці документи є базою побудови безпечного та законного робочого середовища.

Україна є членом Міжнародна організація праці та ратифікувала значну кількість її конвенцій.

Це означає, що положення МОП впливають на:

- Кодекс законів про працю України;
- законодавство про оплату праці;
- охорону праці;
- антидискримінаційні норми;
- колективні переговори;
- трудові права в умовах воєнного стану.

Для трудового комплаєнсу в Україні це означає необхідність орієнтуватися не лише на КЗпП, а й на міжнародні стандарти.

На міжнародно-правове регулювання праці великий вплив робить діяльність Всесвітньої федерації профспілок (ВФП). У 50–60-і роки ВФП прийняла три найважливіших акти – Програму дії профспілок на сучасному етапі і захист інтересів та прав трудящих (1961 р.), Хартію профспілкових прав трудящих (1954 р.) і Хартію соціального страхування (1961 р.). Діяльність цієї організації продовжується і сьогодні, але це не єдина міжнародна профспілкова організація. Нині їх діє досить багато. Це і Міжнародна конференція вільних профспілок з її галузевою системою, і Європейська конфедерація профспілок, що також допомагають працівникам у розв’язанні спірних питань і ситуацій, пов’язаних із застосуванням праці²⁹.

²⁹ Лукаш С. С. Міжнародно-правове регулювання в сфері праці. *Юридична наука і практика*, 2011. № 2. С. 28-34.

Профспілки, згідно з Хартією, мають право подавати судові позови про захист інтересів найманих працівників, збирати членські внески і вільно ними розпоряджатися.

Хартія вимагала визнання за профспілками права ведення переговорів з роботодавцями та органами державної влади про укладення колективного договору на підприємстві, групі підприємств, промисловості, у місцевому або національному масштабі; представляти інтереси найманих працівників в усіх органах, що займаються питаннями встановлення заробітної плати, охорони праці, найму, звільнення, а також брати участь в управлінні органами соціального страхування.

Участь у страйку не повинна бути причиною застосування санкцій до профспілки або найманих працівників.

Важливим джерелом сучасних трудових норм є право Європейського Союзу. У межах євроінтеграції Україна поступово гармонізує своє трудове законодавство із законодавством ЄС.

Основні джерела трудового права ЄС:

- директиви ЄС;
- регламенти;
- рішення Суду ЄС;
- Європейська соціальна хартія;
- Хартія основних прав ЄС.

Ключові директиви ЄС у сфері праці:

1. Робочий час

Директива про робочий час встановлює:

- максимальну тривалість робочого тижня;
- право на щоденний відпочинок;
- оплачувані відпустки;
- захист нічних працівників.

2. Рівність і недискримінація

ЄС має низку директив щодо:

- гендерної рівності;
- рівної оплати;
- заборони дискримінації;
- захисту вагітних працівниць.

3. Інформування працівників

Роботодавець повинен повідомляти працівника про:

- умови праці;

- зарплату;
- графік;
- тривалість договору;
- права та гарантії.

4. Захист персональних даних працівників

Європейський Союз суттєво впливає на HR-процеси:

- зберігання персональних даних;
- відеоспостереження;
- контроль електронної пошти;
- перевірка кандидатів.

Навіть якщо компанія працює в Україні, стандарти ЄС важливі коли вона:

- експортує продукцію до ЄС;
- працює з європейськими клієнтами;
- має іноземних інвесторів;
- бере участь у грантах;
- є частиною міжнародного ланцюга постачання.

Європейські партнери часто перевіряють:

- відсутність нелегальної праці;
- охорону праці;
- рівність можливостей;
- антикорупційні процедури;
- захист персоналу.

³⁰Відповідно до положень Угоди про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом, на нашу країну покладено обов'язок поступово рецесіювати велику кількість Директив Європейського Союзу, багато з яких регулюють відносини у сфері праці. Європейська інтеграція в перспективі призведе до того, що Україна, отримавши спільне з країнами ЄС правове поле, почне брати активну участь у регулюванні міждержавних трудових відносин у межах цієї організації.

У здійсненні адаптації національного законодавства України до міжнародних стандартів у сфері праці та трудового права Європейського Союзу, у процесі євроінтеграції вирішальним для діяльності державних органів і посадових осіб, відповідальних за нього, має стати закріплення у Загальнодержавній програмі адаптації законодавства України принцип врахування законодавчих актів Європейського Союзу, наскільки це доцільно для України з огляду на економічні, політичні, фінансові та соціальні наслідки

³⁰ Бутинська Р. Я., Мокрицька Н. П. Трудове право України : навчальний посібник. Львів : «Галицька видавнича спілка», 2022. 312 с. С. 49.

прийняття відповідних правових норм, адаптованих до вимог законодавства Європейського Союзу.

Впровадження основних принципів у сфері трудових відносин як пріоритетний напрям удосконалення національного трудового законодавства має важливе практичне значення, оскільки кожна країна, що прагне визнаватися світовим співтовариством як цивілізована, повинна привести національне трудове законодавство у відповідність до цих вимог. Зокрема, в Україні потребують закріплення норми стосовно заборони роботодавцям втручатись у діяльність професійних спілок і заборони дискримінації свободи об'єднання у трудовій сфері; слід передбачити відкритий перелік прав працівників і закріпити положення про те, що вичерпний характер можуть мати тільки обов'язки працівника й відповідні їм права роботодавця тощо.

2.3. Особливості дотримання норм трудового законодавства у діяльності малих та середніх підприємств

³¹В умовах повномасштабної агресії та економічної нестабільності, організація трудових відносин в Україні зазнала кардинальних змін, особливо після набуття чинності Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»³². Ці зміни створили значні виклики для малого та середнього бізнесу (МСБ), який часто не має достатніх фінансових ресурсів для оплати послуг юристів, експертів з охорони праці за для швидкої корекції діяльності і адаптації до нових умов. У цьому контексті роль інспекторів праці трансформується від суто наглядової до функції стратегічного консультанта та партнера.

Основні аргументи чому МСБ варто звертатися до інспекторів праці:

1. Складність законодавчого регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану.

Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” (далі Закон 2136-IX) ввів безпрецедентні зміни, які обмежують застосування низки норм Кодексу законів про працю України та інших законодавчих актів, а також вводять обмеження конституційних прав і свобод, передбачених статтями 43 і 44 Конституції. Цей спеціальний режим організації трудових відносин створює юридичну двоїстість, яка є складною для тлумачення.

³¹<https://smu.dsp.gov.ua/nova-paradygma-vzayemodiyi-inspektor-praczi-yak-strategichnyj-konsultant-dlya-malogo-i-serednogo-biznesu/>

³²<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

Хоча Закон 2136-ІХ надає роботодавцю більшу гнучкість, наприклад, дозволяючи укласти строкові трудові договори для швидкого усунення кадрового дефіциту, встановлювати випробувальний термін для будь-якої категорії працівників, обмежувати тривалість щорічних відпусток тривалістю 24 календарні дні, призупиняти дію трудових договорів і окремих положень колективних договорів тощо неправильне використання цих винятків призводить до серйозних порушень, судових позовів і, як наслідок, фінансових та іміджевих втрат для роботодавця.

Недотримання норм трудового законодавства, особливо в частині незадекларованої праці або мінімальних державних гарантій, може призвести до притягнення посадових осіб до адміністративної відповідальності та накладення значних штрафних санкцій. Для малого підприємства чи фізичної особи-підприємця такий фінансовий удар часто перевищує квартальний операційний прибуток і становить загрозу його існуванню.

Охорона праці як інструмент захисту активів роботодавця та життя працівників.

В умовах воєнного стану охорона праці набуває критичного значення. Це не просто дотримання інструкцій, а стратегія збереження життя людей, людського капіталу та матеріальних активів, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та ефективність бізнесу. Інспектори праці надають консультації, що допомагають МСБ адаптувати свою систему ОП до умов військових загроз.

Держпраці визначила ключові заходи ОП, необхідні для зниження ризиків смерті та травмування працівників внаслідок порушення вимог з охорони праці в умовах військової агресії, серед яких :

1. Проведення інструктажів для працівників та навчання з охорони праці працівників. Додаткову інформацію можна знайти на інформаційному порталі Державної служби України з питань праці «Навчання з охорони праці та допуск до самостійної роботи – зрозумілий алгоритм дій»;

2. Інформування про нові небезпеки в сфері охорони праці під час війни. Рекомендації щодо уникнення і мінімізації негативних наслідків від нових небезпек. (див. Рекомендації роботодавцям та працівникам про дії, у разі виявлення підозрілих предметів або під час обстрілів; Рекомендації для роботодавців, працівники яких під час виконання своїх обов'язків пересуваються територією, на якій можуть бути вибухонебезпечні предмети (міни, боєприпаси тощо); Рекомендації для роботодавців щодо організації виконання робіт підвищеної небезпеки під час воєнних (бойових) дій)

3. Проведення навчання щодо надання першої домедичної допомоги потерпілим внаслідок ведення бойових дій;

4. Підготовка і надання практичних рекомендацій щодо оцінки ризиків та організації системи внутрішнього контролю з боку роботодавця із виконання заходів безпеки та мінімізації впливу професійних ризиків на працівників під час виконання робіт (Додатково див. «Рекомендації: як працювати безпечно» на інформаційному порталі Держпраці: «Чек-листи – інструменти для безпечної організації та виконання найпоширеніших видів робіт», «Пам'ятка роботодавцю: як створити електронний документообіг в системі управління охороною праці».)

Роботодавець, що має чітко визначені алгоритми дій для визначення професійних ризиків у сфері охорони праці та заходів щодо мінімізації таких ризиків, навчений персонал, мінімізує простой, що пов'язані з порушеннями вимог з охорони праці, травмуванням працівників і нещасними випадками. Це не тільки захищає життя, але й є необхідною умовою для ефективного ведення бізнесу, збереження обладнання та інших матеріальних активів і довготривалої продуктивності співробітників.

Критична важливість психосоціальної підтримки працівників в умовах воєнного стану.

Психосоціальна підтримка працівників у воєнний час є надзвичайно важливою для збереження їхнього ментального здоров'я та здатності ефективно виконувати свої обов'язки. Високий рівень невизначеності та постійні загрози для життя і здоров'я в умовах воєнного стану призводять до підвищеного стресу, тривожних розладів та професійного вигорання. Якщо ці фактори ігнорувати, вони неминуче знижують продуктивність, збільшують кількість помилок і погіршують якість роботи.

Врахування психосоціальних ризиків на робочому місці та створення сприятливого психологічного середовища в трудовому колективі допомагає знизити рівень стресу та підвищити стійкість працівників і організації в цілому. Для МСБ, де кожен працівник є цінним активом, інвестиція в психосоціальну підтримку працівників чи навіть прості кроки, які не потребують значних витрат можуть істотно вплинути на ефективність роботи персоналу та підвищити конкурентоспроможність бізнесу.

Роботодавці і працівники можуть ознайомитися з інформаційними матеріалами з питань психосоціальної підтримки на робочому місці у воєнний і післявоєнний час у розділі «Психосоціальна підтримка на роботі» на інформаційному порталі Держпраці: <https://pratsia.in.ua/ilo/psykhosotsialna-pidtrymka-na-roboti.html>.

Матеріали розроблені за підтримки проекту Міжнародної організації праці допоможуть з'ясувати наступні питання:

- Як лідерам підприємств забезпечити психосоціальну підтримку працівників?
- Чому потрібні відповідні політика і програма на робочому місці та як їх розробити?
- Що робити, якщо охоплює паніка, страх чи тривога? І як при цьому продуктивно працювати та ще й допомагати?
- Куди звернутися по психологічну допомогу?

Державні програми спрямовані на підтримку МСБ.

Державна політика підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні в умовах повномасштабної війни вийшла за межі традиційного економічного стимулювання, перетворившись на інструмент антикризового менеджменту та забезпечення економічної стійкості. У перші місяці воєнного стану пріоритетом було збереження діючих суб'єктів господарювання та забезпечення їхньої ліквідності, що пояснює масштабне використання програм, орієнтованих на оборотний капітал та релокацію. Інспектори праці в той час активно долучилися до інформаційної компанії «Україна працює!» спрямованої насамперед на підтримку релокованого бізнесу. З часом, однак, фокус змістився на стимулювання довгострокового відновлення та створення нових задекларованих робочих місць. Державні програми виконують функцію як антикризового менеджменту, так і стимулювання довгострокового відновлення, а їхня реалізація створює прямий і жорсткий зв'язок між фінансовою допомогою, яку отримує бізнес, та його регуляторною поведінкою.

Серед заходів, спрямованих на підтримку роботодавців, в тому числі МСБ важливо виділити такі:

Компенсація за працевлаштування зареєстрованих безробітних;

Компенсація роботодавцям за працевлаштування внутрішньо переміщених громадян, які отримали такий статус після 24.02.2022 і не перебувають на обліку, як безробітні;

Компенсація роботодавцям за працевлаштування внутрішньо переміщених громадян, які мають статус безробітного;

Компенсація витрат за облаштування робочого місця для людини з інвалідністю I та II груп;

Компенсація за фактичних витрат у розмірі ЄСВ за працевлаштування зареєстрованих безробітних

Державна підтримка МСБ є системною та масштабованою, але вимагає від бізнесу не лише фінансової відповідальності, але і дотримання законодавства про працю та соціальної відповідальності. Ключовою вимогою для отримання

державної підтримки є створення нових робочих місць, а відповідно роботодавець повинен забезпечити:

- офіційне працевлаштування працівників відповідно до вимог законодавства про працю;
- додержання вимог законодавства щодо встановлення розмірів оплати праці з дотриманням встановлених мінімальних гарантій;
- виконання вимог з охорони праці, передбачити витрати на персонал в частині придбання засобів індивідуального захисту, на облаштування робочих місць та інші)
- при працевлаштуванні учасників бойових дій і осіб з інвалідністю внаслідок війни, врахування особливих потреб таких працівників, витрати на їх адаптацію та на облаштування робочих місць. Це є не лише юридичною вимогою, а й етичним мандатом: якщо бізнес отримує кошти для працевлаштування осіб, які мають досвід участі у бойових діях чи осіб з інвалідністю, він повинен забезпечити умови, що відповідають їхнім унікальним потребам, розширюючи стандартний трудовий комплаєнс до сфери соціальної відповідальності. Останнє передбачає і виконання квот для осіб з інвалідністю згідно зі ст. 19 Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні».

У вирішенні всіх зазначених вище питань роботодавцям можуть допомогти інспектори праці.

Міжнародні стандарти та доступ до фінансування від міжнародних донорів.

Для українського МСБ, який прагне інтернаціоналізації та інтеграції у світові ринки, відповідність високим міжнародним стандартам соціальної відповідальності (Social component of ESG – Environmental, Social, Governance) є важливою передумовою для розвитку ділового співробітництва і залучення інвестицій. Міжнародні донори, інвестори та партнери надають перевагу тим підприємствам, чийі трудові практики є прозорими та відповідають вимогам Міжнародної організації праці (МОП).

Програми, що фінансуються Європейським Союзом та іншими міжнародними організаціями, у переважній більшості спрямовані на збереження робочих місць, посилення економіки України та інтеграцію вразливих груп (наприклад, внутрішньо переміщених осіб та жінок) у місцеві ланцюги створення доданої вартості. Підприємство, що дотримується вимог законодавства про працю, має систему БЗР, значно підвищує свою привабливість для таких програм та інвесторів. Інспектори праці надають методологічну підтримку, яка допомагає МСБ формалізувати процеси, що

стосуються регулювання трудових відносин у відповідності до вимог законодавства про працю, що робить їх аудійованими та прозорими для міжнародних партнерів.

Людський капітал як конкурентна перевага.

Створення правового та безпечного робочого середовища, дотриманням вимог законодавства про працю, є ефектним інструментом підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. Роботодавець, що дбає про дотримання правових норм і соціальних захист співробітників, підвищує лояльність персоналу та знижує плинність кадрів.

Останнє має особливе значення як під час воєнного стану так і в найближчій перспективі у період відбудови, з огляду на наявний дефіцит кваліфікованих кадрів у багатьох галузях і сферах діяльності. МСБ, які співпрацюють з Держпраці для забезпечення безпеки і здоров'я на роботі, очікувано матимуть перевагу при залученні кваліфікованих кадрів. Це посилить людський капітал організації, створюючи умови для запровадження інновацій та забезпечуючи конкурентні переваги на ринку товарів і послуг.

Соціальне партнерство – додаткові вигоди.

Дотримання трудового законодавства також має значні непрямі, в тому числі економічні вигоди. Прозорість ведення бізнесу є запорукою для укладення колективних договорів і угод на територіальному, галузевому і національному рівнях, умови яких підвищують рівноправність всіх сторін соціального діалогу та добровільність взяття ними зобов'язань. Це підвищує довіру працівників до роботодавців, зменшуючи вірогідність колективних та індивідуальних трудових спорів, тривалих та витратних судових спорів.

Демонструючи здатність підтримувати здоров'я та працездатність людини, що відповідає вимогам фізіології та соціальним умовам проживання (через дотримання показника мінімального споживчого бюджету) , добросовісний МСБ підвищує свій HR-бренд. Це стратегічно важливий крок, який дозволяє такому бізнесу конкурувати за найкращих фахівців і посилює якість управління людськими ресурсами (HRM).

У нестабільному економічному середовищі, саме дотримання законодавства слугує ефективним бар'єром проти соціального демпінгу і недобросовісної конкуренції.

Практичні рекомендації МСБ для проактивної взаємодії з інспекторами праці.

Для максимального використання потенціалу інспекторів праці, МСБ можуть перейти від пасивної реакції до проактивного партнерства.

Тема 3.

Формування та впровадження системи трудового комплаєнсу на підприємстві

План

- 3.1. Етапи розроблення комплаєнс-програми у сфері праці.
- 3.2. Політики і процедури дотримання трудових прав.
- 3.3. Роль служби персоналу, комплаєнс-офіцера, керівництва.
- 3.4. Внутрішній контроль, моніторинг і звітність.

Рекомендована література

1. Комплаєнс-Менеджмент: інтерактивний підручник, 2025. URL: <https://vscht.futurebooks.cz/book/87-komplayens-menedzhment-interaktivnij-pidruchnik/?/%D0%B2%D0%B8%D1%85%D1%96%D0%B4%D0%BD%D1%96-%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D1%96/>
2. Живко З.Б., Сватюк О.Р., Копитко М.І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навчальний посібник. за заг. ред. З.Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.
3. ISO 37301:2021(en) Compliance management systems – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:37301:ed1:v1:en>
4. Отенко І. П., Москаленко Н. О. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 224 с.
5. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Управління діяльністю підприємств корпоративного типу (АТ і ТзОВ): підручник. Київ : Книгарня «Є», 2023. 290 с.
6. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія.. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
7. Мулик А. К. Банківський комплаєнс: питання теорії та практики : монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 252 с.
8. Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика. Монографія / за заг. ред. М. П. Сагайдака. Київ: КНЕУ, 2024. 328 с.
9. Compliance Management Systems – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/62342.html>
10. Балджи М. Д. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2021. 332 с.
11. Михаліцька Н., Яцик М. Управління власним бізнесом: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с.

12. Дикань В.Л., Компанієць В.В., Полякова О.М. Етичні основи бізнесу: Навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 316 с.

13. Бутинська Р. Я. Мокрицька Н. П. Трудове право України: навчальний посібник. Львів: «Галицька видавнича спілка», 2022. 312 с.

Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М. Управління персоналом: навчальний посібник / за заг. ред. Д.В. Швеця. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 452 с.

3.1. Етапи розроблення комплаєнс-програми у сфері праці

Комплаєнс-програма у сфері праці являє собою комплекс організаційних, правових та управлінських заходів, спрямованих на запобігання порушенням трудового законодавства, підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства та забезпечення стабільності трудових відносин.

Формування комплаєнс-програми у сфері праці базується на системі нормативно-правових актів, які регулюють трудові відносини. До основних із них належать:

- трудове законодавство;
- колективні договори;
- внутрішні положення підприємства;
- міжнародні трудові стандарти;
- етичні кодекси та корпоративні політики.

Дотримання зазначених норм забезпечує формування правової основи ефективного функціонування трудового комплаєнсу.

Етапи розроблення комплаєнс-програми у сфері праці:

Розроблення комплаєнс-програми є складним багатоступеневим процесом, який включає декілька послідовних етапів.

1. Діагностика поточного стану трудових відносин

На першому етапі здійснюється аналіз існуючої системи управління персоналом та стану дотримання трудового законодавства на підприємстві.

Основними завданнями цього етапу є:

- аналіз кадрових процесів;
- оцінювання кадрових ризиків;
- виявлення порушень трудового законодавства;
- визначення слабких місць у системі управління персоналом.

2. Ідентифікація комплаєнс-ризиків у сфері праці

Другий етап передбачає визначення потенційних ризиків, які можуть виникати у сфері трудових відносин.

До таких ризиків належать:

- порушення трудового законодавства;
- неправомірне звільнення працівників;
- дискримінація у сфері праці;
- конфлікти між працівниками;
- порушення норм охорони праці.

Результатом цього етапу є формування карти трудових комплаєнс-ризиків підприємства.

3. Розроблення політик і процедур трудового комплаєнсу

На цьому етапі здійснюється формування внутрішньої нормативної бази комплаєнсу.

Основними документами можуть бути:

- політика трудового комплаєнсу;
- кодекс корпоративної етики;
- положення про запобігання дискримінації;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- процедури розгляду конфліктних ситуацій.

4. Формування організаційної структури комплаєнс-системи

Ефективне функціонування комплаєнс-програми потребує визначення відповідальних осіб та підрозділів.

До таких суб'єктів належать:

- керівництво підприємства;
- HR-служба;
- комплаєнс-офіцер;
- юридичний підрозділ;
- служба економічної безпеки.

5. Впровадження комплаєнс-програми

На цьому етапі здійснюється практична реалізація розроблених політик та процедур.

Основні заходи:

- інформування працівників про комплаєнс-політики;
- проведення навчання та тренінгів;
- інтеграція комплаєнсу у кадрові процеси;
- впровадження механізмів контролю.

6. Моніторинг та контроль виконання комплаєнс-програми

Для забезпечення ефективності функціонування комплаєнс-програми необхідно здійснювати постійний контроль за її виконанням.

Це включає:

- проведення внутрішніх аудитів;
- аналіз кадрових показників;

- оцінювання ефективності комплаєнс-політик;
- виявлення та усунення порушень.

7. Удосконалення комплаєнс-програми

Останній етап передбачає постійне вдосконалення комплаєнс-системи відповідно до змін законодавства, умов діяльності підприємства та нових ризиків.

Основними напрямками вдосконалення є:

- оновлення внутрішніх документів;
- удосконалення кадрових процедур;
- розвиток корпоративної культури;
- підвищення рівня правової обізнаності працівників.

До основних інструментів реалізації комплаєнс-програми належать:

- комплаєнс-політики та внутрішні регламенти;
- системи внутрішнього контролю;
- кадрові аудити;
- навчання персоналу;
- механізми повідомлення про порушення;
- етичні кодекси.

Важливу роль у впровадженні комплаєнс-програми відіграють керівництво підприємства та HR-служба.

Керівництво забезпечує:

- стратегічну підтримку комплаєнс-системи;
- формування корпоративної культури;
- створення організаційних умов для функціонування комплаєнсу.

HR-служба, у свою чергу, відповідає за практичну реалізацію комплаєнс-політик у сфері управління персоналом.

Ефективність комплаєнс-програми оцінюється за такими показниками:

- рівень дотримання трудового законодавства;
- кількість трудових конфліктів;
- кількість порушень кадрових процедур;
- рівень задоволеності працівників;
- репутаційні показники підприємства.

Складові елементи комплаєнс-програми на підприємстві наведені на рис. 3.1.

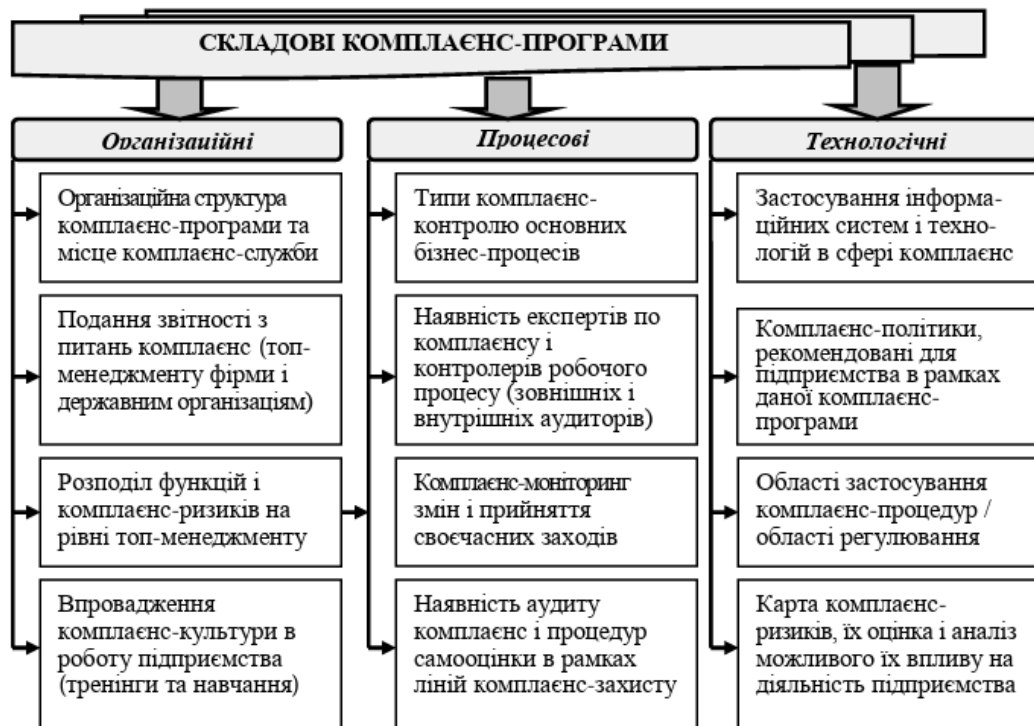


Рис. 3.1. Складові елементи комплаєнс-програми на підприємстві³³

Комплаєнс-програма компанії може бути побудована на основі не лише юридичних вимог, а й етичних принципів. Наприклад, введення внутрішніх стандартів корпоративної соціальної відповідальності, які доповнюють вимоги до дотримання законів, може сприяти формуванню здорової корпоративної культури.

3.2. Політики і процедури дотримання трудових прав

Трудові права працівників є важливою складовою соціально-економічних прав людини та невід'ємним елементом функціонування сучасних організацій. Вони забезпечують правові гарантії працівникам у сфері трудових відносин, сприяють формуванню справедливих умов праці та забезпечують соціальну стабільність у колективі.

У сучасних умовах розвитку економіки особливого значення набуває забезпечення дотримання трудових прав на рівні підприємств. Це пов'язано з необхідністю формування прозорих трудових відносин, підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу та мінімізації ризиків порушення трудового законодавства.

³³ Кобелєва Т.О. Організаційно-економічний механізм забезпечення комплаєнс-безпеки промислового підприємства: автореферат дис. д.е.н. 08.00.04, 2020. Харків: НТУ «ХПІ». 39 с.

Одним із ефективних механізмів забезпечення дотримання трудових прав є впровадження відповідних політик і процедур у системі трудового комплаєнсу підприємства.

Дотримання трудових прав базується на системі нормативно-правових актів, які регулюють трудові відносини між працівниками та роботодавцями.

До основних прав працівників належать:

- право на працю та вільний вибір професії;
- право на належні умови праці;
- право на справедливую оплату праці;
- право на відпочинок;
- право на соціальний захист;
- право на захист від дискримінації;
- право на безпечні та здорові умови праці.

Підприємства повинні забезпечувати реалізацію цих прав через систему внутрішніх нормативних документів та процедур управління персоналом.

Політики та процедури виступають важливим інструментом регулювання трудових відносин на підприємстві.

Політики визначають загальні принципи та правила поведінки у сфері трудових відносин, тоді як **процедури** встановлюють конкретні механізми їх реалізації.

Запровадження політик і процедур трудового комплаєнсу дозволяє:

- забезпечити дотримання трудового законодавства;
- підвищити прозорість кадрових процесів;
- запобігти трудовим конфліктам;
- мінімізувати правові та репутаційні ризики;
- сформувати справедливе та безпечне робоче середовище.

У системі трудового комплаєнсу доцільним є впровадження таких принципів, спрямованих на забезпечення трудових прав працівників:

- рівності та недискримінації - передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від статі, віку, національності, релігії або інших ознак.

- гідних умов праці - спрямована на забезпечення належних умов праці, дотримання норм охорони праці та соціального захисту працівників.

- справедливої оплати праці – передбачає встановлення прозорих механізмів формування заробітної плати, премій та інших виплат.

- запобігання мобінгу та дискримінації – має на меті формування безпечного психологічного середовища у колективі.

- захисту прав працівників - передбачає механізми захисту працівників у випадку порушення їхніх прав.

Формування ефективної системи трудового комплаєнсу на підприємстві передбачає розроблення та впровадження комплексу внутрішніх політик, які регулюють поведінку працівників, визначають стандарти етичної взаємодії та встановлюють механізми попередження порушень трудового законодавства і корпоративних норм. Такі політики є важливим інструментом забезпечення прозорості управління персоналом, мінімізації комплаєнс-ризиків та формування корпоративної культури доброчесності.

Найпоширенішими політиками у сфері трудового комплаєнсу є наступні:

1. Політика прийняття і дарування подарунків та запрошень

Політика прийняття і дарування подарунків та запрошень визначає правила отримання або надання подарунків, сувенірів, ділових запрошень, гостинності та інших форм матеріальної або нематеріальної вигоди в межах професійної діяльності.

Основною метою цієї політики є запобігання корупційним проявам і забезпечення прозорості ділових відносин. Вона, як правило, не забороняє отримання або дарування подарунків повністю, однак чітко встановлює межу між допустимим проявом ділової ввічливості та неправомірною вигодою.

Політика передбачає:

- визначення поняття «подарунок», «ділова гостинність» та «хабар»;
- встановлення граничної вартості подарунків;
- заборону отримання подарунків, що можуть вплинути на службові рішення;
- обов'язок декларування отриманих подарунків;
- процедуру погодження подарунків із керівництвом або комплаєнс-службою.

Таким чином, політика спрямована на недопущення ситуацій, коли подарунок використовується як інструмент тиску, маніпулювання або неправомірного впливу на працівників.

2. Політика повідомлень про порушення (Whistleblowing Policy)

Політика повідомлень про порушення визначає механізми інформування керівництва або спеціальних підрозділів підприємства про факти порушення законодавства, корпоративних правил чи етичних стандартів.

Основною метою цієї політики є створення безпечного середовища для повідомлення про порушення без ризику переслідування або дискримінації працівників.

Політика передбачає:

- створення каналів повідомлення про порушення (гаряча лінія, електронна пошта, спеціальні онлайн-платформи);

- можливість анонімного інформування;
- процедури розгляду повідомлень;
- порядок проведення внутрішніх розслідувань;
- гарантії захисту викривачів (whistleblowers);
- відповідальність за навмисне подання неправдивої інформації.

Наявність такої політики сприяє своєчасному виявленню порушень та підвищує рівень корпоративної прозорості.

3. Політика регулювання конфлікту інтересів

Політика регулювання конфлікту інтересів визначає стандарти поведінки працівників у ситуаціях, коли їх особисті інтереси можуть суперечити інтересам підприємства.

Конфлікт інтересів виникає у випадках, коли особисті, фінансові або сімейні інтереси працівника можуть впливати на об'єктивність виконання службових обов'язків.

Основними завданнями політики є:

- ідентифікація потенційних конфліктів інтересів;
- встановлення порядку їх декларування;
- визначення механізмів врегулювання таких ситуацій.

Політика може регулювати такі випадки:

- суміщення роботи в інших компаніях;
- родинні зв'язки у межах підпорядкування;
- участь працівника у бізнесі, пов'язаному з діяльністю підприємства;
- прийняття рішень щодо компаній, у яких працівник має особистий інтерес.

Важливою вимогою політики є обов'язок працівників своєчасно повідомляти про можливий конфлікт інтересів.

4. Політика контролю придбання цінних паперів

Політика контролю придбання цінних паперів спрямована на запобігання використанню службової інформації або службового становища для отримання особистої фінансової вигоди.

Зокрема, вона регулює діяльність працівників, які можуть мати доступ до фінансової або інсайдерської інформації.

Основні положення політики передбачають:

- обмеження щодо операцій із цінними паперами;
- заборону використання інсайдерської інформації;
- встановлення періодів, коли заборонено здійснювати торговельні операції (так звані «закриті періоди»);
- обов'язок повідомляти комплаєнс-службу про операції з цінними паперами.

Такі заходи дозволяють запобігати фінансовим зловживанням та підтримувати репутацію підприємства на ринку.

Політика «Китайської стіни» (Chinese Wall Policy) застосовується для обмеження обміну конфіденційною або інсайдерською інформацією між підрозділами підприємства.

Її основна мета полягає у запобіганні неправомірному використанню непублічної інформації про фінансовий стан, інвестиційні плани або комерційну діяльність партнерів чи клієнтів.

Політика передбачає:

- розмежування доступу до інформації між підрозділами;
- встановлення процедур доступу до конфіденційних даних;
- технічні та організаційні обмеження передачі інформації;
- контроль використання інсайдерської інформації.

Такі заходи особливо важливі для фінансових установ, інвестиційних компаній, банків та консалтингових організацій.

6. Політика конфіденційності та захисту персональних даних

Політика конфіденційності регулює порядок збирання, обробки, зберігання та використання персональних і комерційних даних.

Її метою є забезпечення захисту інформації про працівників, клієнтів та партнерів підприємства.

Основні положення політики включають:

- визначення категорій конфіденційної інформації;
- встановлення правил доступу до даних;
- процедури обробки персональних даних;
- порядок зберігання і передачі інформації;
- відповідальність за розголошення конфіденційних відомостей.

У міжнародній практиці така політика базується на вимогах **General Data Protection Regulation (GDPR)** – загального регламенту Європейського Союзу щодо захисту персональних даних.

Дотримання стандартів конфіденційності сприяє захисту прав суб'єктів даних, підвищує довіру клієнтів та знижує ризики правових санкцій.

Отже, політики у сфері трудового комплаєнсу формують нормативну основу корпоративної поведінки працівників та забезпечують дотримання принципів доброчесності, прозорості й відповідальності у діяльності підприємства. Їх системне впровадження дозволяє мінімізувати правові, репутаційні та фінансові ризики, підвищує ефективність внутрішнього контролю та сприяє формуванню сучасної культури управління персоналом.

Система політик трудового комплаєнсу на підприємстві наведена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Система політик трудового комплаєнсу на підприємстві

Для ефективної реалізації зазначених політик необхідно впроваджувати відповідні процедури.

До таких процедур належать:

- процедури прийняття на роботу;
- процедури оцінювання персоналу;
- процедури розгляду трудових спорів;
- процедури подання скарг і повідомлень про порушення;
- процедури розслідування порушень трудових прав;
- процедури дисциплінарної відповідальності.

Наявність чітко визначених процедур забезпечує прозорість кадрових процесів та підвищує рівень довіри працівників до керівництва підприємства.

HR-служба відіграє ключову роль у забезпеченні дотримання трудових прав працівників.

До її основних функцій належать:

- розроблення внутрішніх політик і процедур;
- організація навчання персоналу;
- моніторинг дотримання трудового законодавства;
- врегулювання трудових конфліктів;
- формування корпоративної культури поваги до прав працівників.

Для забезпечення ефективності політик і процедур необхідно впроваджувати механізми контролю.

Основними інструментами контролю є:

- кадровий аудит;
- внутрішній комплаєнс-контроль;
- аналіз трудових конфліктів;
- опитування працівників;
- внутрішні розслідування порушень.

Запобігання порушенням трудових прав є одним із ключових завдань системи трудового комплаєнсу.

До ефективних інструментів належать:

- навчання персоналу;
- формування етичних стандартів поведінки;
- прозорі кадрові процедури;
- система повідомлення про порушення;
- регулярний комплаєнс-моніторинг.

Дотримання трудових прав працівників має важливий вплив на розвиток підприємства.

Це сприяє:

- формуванню позитивного іміджу підприємства;
- підвищенню рівня мотивації працівників;
- зниженню плинності кадрів;
- підвищенню продуктивності праці;
- зміцненню економічної безпеки підприємства.

Політики і процедури дотримання трудових прав є важливим елементом системи трудового комплаєнсу підприємства. Їх ефективне впровадження сприяє формуванню прозорих трудових відносин, забезпеченню соціальної справедливості та підвищенню ефективності управління персоналом.

Забезпечення дотримання трудових прав працівників виступає не лише правовим обов'язком роботодавця, а й важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та його економічної безпеки.

3.3. Роль служби персоналу, комплаєнс-офіцера, керівництва

Об'єкти провадження комплаєнсу та забезпечення його дотримання на підприємстві³⁴:

1. Керівництво:

Воно має бути прикладом для всієї організації. Так, керівництво визначає стратегію комплаєнсу, розробляє стандарти, а також забезпечує наявність необхідних ресурсів для впровадження комплаєнсу.

³⁴ https://jurliga.ligazakon.net/analitics/220806_dlya-chogo-kompanyam-komplans--khto-ma-yogo-vprovadzhuvali

2. Відділ комплаєнсу:

Більші організації можуть мати спеціалізований відділ комплаєнсу або внутрішню аудиторську групу, яка відповідає за розробку стандартів і процедур комплаєнсу, здійснює моніторинг їх виконання та надає консультації з комплаєнсу.

3. Відділ HR:

Цей відділ грає важливу роль у впровадженні комплаєнсу шляхом розробки процедур з прийому на роботу, оцінки ризиків, здійснення перевірки фону та навчання нових співробітників щодо комплаєнсу.

4. Співробітники:

Кожен співробітник має дотримуватись стандартів комплаєнсу та діяти відповідно до етичних норм, законодавства та внутрішніх правил компанії.

5. Зовнішні експерти:

У деяких випадках організації можуть залучати зовнішніх консультантів або юридичних експертів в галузі комплаєнсу. Так, вони можуть надавати поради та допомогу у розробці та впровадженні комплаєнс-практики.

В свою чергу успішне впровадження комплаєнсу вимагає залучення всіх сторін в організації та створення свідомої культури дотримання правил і відповідальності за виконання законів та нормативів.

Ключовими 6 завданнями головного спеціаліста з комплаєнсу (ССО) є:

1. Розробити стратегію, структуру та програму моніторингу комплаєнсу, щоб продемонструвати дотримання відповідних нормативних стандартів.

2. Постійний пошук, інтерпретація та розповсюдження відповідних законів, директив та нормативних актів (прийнятих місцевими та зарубіжними регулюючими органами).

3. Вибудовування довірчих відносин із керівниками вищої ланки на першій лінії оборони для забезпечення належного впровадження нормативно-правових актів за допомогою політик, процедур та бізнес-тренінгів.

4. Встановлення ключових показників ризику та ключових показників ефективності у співпраці з фронт-офісом, відділом ризиків, IT та операційним відділом для раннього виявлення ризиків та проблем.

5. Управління комунікаціями з місцевими та іноземними регулюючими органами, включаючи ескалацію питань (процес обходу залучених осіб шляхом безпосереднього звернення до вищого керівництва).

6. Набирати, очолювати та утримувати компетентних фахівців з комплаєнсу, які можуть сприяти впровадженню надійної культури поведінки³⁵.

³⁵

<https://uacourses.youcontrol.academy/course/komplaens-i-etichna-kultura-kompanii/lesson/rol-obovyazki-ta-zavdannya-golovnogo-spetsialista-z-komplaensu>

Роль комплаєнс офіцера та структура комплаєнс відділу

Структура комплаєнс відділу може варіюватися залежно від розміру та специфіки діяльності компанії. У великих корпораціях комплаєнс відділ може складатися з кількох підрозділів, кожен з яких відповідає за певний аспект комплаєнсу.

Якщо компанія велика та має філії у різних країнах, то кожна філія має підтримувати комплаєнс відповідного місцевого законодавства.

Проте, у будь-якому випадку, для забезпечення ефективного управління відповідністю вимогам у компанії потрібен незалежний комплаєнс офіцер. Цей спеціаліст відповідає за розробку та впровадження комплаєнс політики, моніторинг дотримання законодавства, а також навчання співробітників компанії з питань етичної поведінки та дотримання правил. Комплаєнс офіцер відповідає за ідентифікацію та управління комплаєнс ризиками, а також за розслідування можливих порушень, тому принцип незалежності комплаєнс офіцера дуже важливий.

Роль такого спеціаліста може по-різному реалізовуватися в різних організаціях, в залежності від типу бізнесу, сфери діяльності та масштабу підприємства. Але комплаєнс-офіцер повинен бути добре обізнаний у законодавстві та економічних питаннях, оскільки порушення зазвичай стосуються саме норм законодавства³⁶.

Обов'язки комплаєнс-офіцера наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Обов'язки комплаєнс-офіцера

³⁶ <https://integrity.com.ua/komplayens-osnovni-pryncypy-ta-znachennya/>

Чек-лист комплаєнс офіцера³⁷:

1. Визначення відповідальних

Важливість наявності відповідальних осіб для успішності будь-якого процесу не потрібно пояснювати. Для впровадження комплаєнс політики потрібно призначити ієрархію відповідальних осіб від директора до виконавців в кожному відділі, який має відношення до потенційно ризикованих дій (ризикованих в контексті порушення норм). Разом з визначенням відповідальних визначаються також і питання, що мають знаходитись у колі їх уваги. «Серцем» комплаєнс структури при цьому стає комплаєнс-офіцер або відділ, відповідальний за комплаєнс.

2. Створення та впровадження політики юридичного комплаєнсу

Політика юридичного комплаєнсу розробляється комплаєнс-офіцером з подачі керівництва компанії, яке надає первинну структуру із завдань і викликів, що стоять перед бізнесом. Знаючи які види діяльності притаманні тому чи іншому бізнесу комплаєнс офіцер визначає які ризики повинні бути враховані. Визначається коло законодавства, що стосується цієї діяльності. З урахуванням структури бізнесу встановлюються внутрішні ризики. Їх також враховують при розробці політики.

3. Перегляд політики комплаєнсу

При розробці політики обов'язково враховується необхідність реагувати на зміни в середовищі, а також на оцінку ефективності і, як наслідок, необхідність внесення змін до існуючої політики. Процедура внесення змін враховується при затвердженні політики. В процедурі враховуються критерії ефективності комплаєнс політики та зазначається частота перегляду.

4. Створення внутрішніх правил

На базі затвердженої комплаєнс політики та у відповідності до неї відповідальна особа/відділ створює набір внутрішніх правил у письмовому вигляді. Ці правила повинні покривати та висвітлювати увесь об'єм питань, що визначені керівництвом на попередньому етапі. Ці правила повинні визначати кого вони стосуються та які аспекти діяльності зазначених осіб вони регулюють. Повинні бути однозначними та зрозумілими.

5. Розробка нормативів

Крім правил, для окремих видів діяльності, також потрібні алгоритми поведінки щодо визначених ситуацій. Таким може бути наприклад порядок дій у разі виявлення особливих ситуацій або порядок дій при перевірці контрагента тощо.

6. Забезпечення засобами

³⁷ https://biz.ligazakon.net/news/217019_chek-list-dlya-komplans-oftsera

Для здійснення багатьох дій пов'язаних з комплаєнсом потрібні доступи до деяких програмних комплексів, база даних, систем перевірки. Коло осіб, яким для здійснення комплаєнсу необхідні відповідні засоби визначається заздалегідь і їм надаються відповідні доступи та можливості.

7. Впровадження системи контролю

При здійсненні практичного комплаєнсу дисципліна дотримання правил і нормативів є необхідно для його ефективного здійснення. Досягнути належної дисципліни не можливо без системи перевірки виконання вимог. Взагалі, це питання пов'язано з наявністю раніш описаної ієрархії і чітких правил для кожної ланки. Система контролю повинна враховувати людський фактор.

наявність систему контролю дотримання правил та нормативів

8. Впровадження комплаєнс підходу в операційних відділах

Здійснюючи імплементацію комплаєнс підходу потрібно враховувати, що виконувати їх мають конкретні працівники, живі люди. Відповідно, введення комплаєнсу або його зміна повинна відштовхуватись від врахування фактору виконавців. Для більш вдалого комплаєнсу бажано проведення внутрішніх тренінгів, індивідуальна робота з виконавцями. У момент запровадження комплаєнс процедур або їх суттєвих змін потрібно доводити інформацію до виконавців не тільки засобами зв'язку, а і з безпосереднім роз'ясненням.

9. Організація системи звітності за виконання комплаєнс процедур

Для подальшого розвитку комплаєнс підходу необхідний його якісний моніторинг. Це може бути досягнуто за рахунок встановлення параметрів оцінки його ефективності, притаманних саме цьому бізнесу. Особливо це є необхідним для нормативних дій, які можуть бути оцінені кількісно. Облік повинен бути перманентним.

10. Система реакції на різні події

При розробці комплаєнс політики обов'язковим є визначення найбільш можливих ризиків у разі невиконання або неналежного виконання процедур. Реакція на такі події, спосіб їх усунення є завданням менеджменту, та осіб відповідальних за проведення комплаєнсу. Зазначення можливих ризиків та можливих реакцій задля усунення їх наслідків.

11. Перегляд внутрішніх правил та нормативів

У відповідності до змін політики або зовнішніх регуляторів повинна здійснюватись і адаптація правил та нормативів. Для їх своєчасного приведення у відповідність особа, відповідальна за комплаєнс повинна систематично відслідковувати зміни до законодавства. Також у відповідності до прийнятих рішень керівництвом внутрішня документація по комплаєнсу повинна приводитись у відповідність.

Комплаєнс як і будь-яка діяльність бізнесу потребує системного та професіонального підходу. А така особлива діяльність, яка сама по собі покликана до зменшення можливих ризиків ще й особливої уваги та прискіпливості.

Призначення такого спеціаліста набуває все більшого поширення в українському бізнес-середовищі. Важливою складовою роботи комплаєнс відділу або окремого офіцера є співпраця з іншими департаментами компанії, такими як юридичний відділ, внутрішній аудит та HR.

3.4. Внутрішній контроль, моніторинг і звітність у системі трудового комплаєнсу

Внутрішній контроль, моніторинг і звітність є ключовими складовими системи трудового комплаєнсу підприємства, оскільки забезпечують постійне відстеження дотримання вимог трудового законодавства, корпоративних стандартів та етичних норм у сфері праці. Їх ефективне функціонування сприяє своєчасному виявленню порушень, мінімізації правових і репутаційних ризиків, а також підвищенню рівня соціально-економічної безпеки підприємства.

Система внутрішнього контролю, яка повинна складатися з трьох рівнів захисту: операційний менеджмент, функція нагляду та внутрішній аудит (рис. 3.4)³⁸.



³⁸ Горбенко Г. На це варто звернути увагу фінкомпаніям під час перевірки регулятора — поради експертки. URL: <https://news.finance.ua/ua/na-ce-varto-zvernuty-uvahu-finkompaniyam-pid-chas-perevirky-rehulyatora-porady-ekspertky>

Рис. 3.4. Структура Моделі «Трьох ліній захисту»

У моделі на рис. 3.4³⁹:

- На першій лінії захисту знаходяться бізнес-підрозділи – власники ризиків, які здійснюють первинні управлінські заходи.
- На другій лінії захисту знаходяться підрозділи з управління ризиками, які забезпечують підтримку та моніторинг 1-ої лінії щодо стану управління ризиками та інформування топ-менеджмент компанії про цей стан.
- На третій лінії захисту знаходиться внутрішній аудит, який забезпечує незалежне і об'єктивне підтвердження належного функціонування всієї системи управління ризиками на 1-ій та 2-ій лінії захисту, про що також інформує топ-менеджмент компанії.

За аналогію з грою в хокей, модель трьох ліній захисту схематично зображено на рис. 3.5⁴⁰.

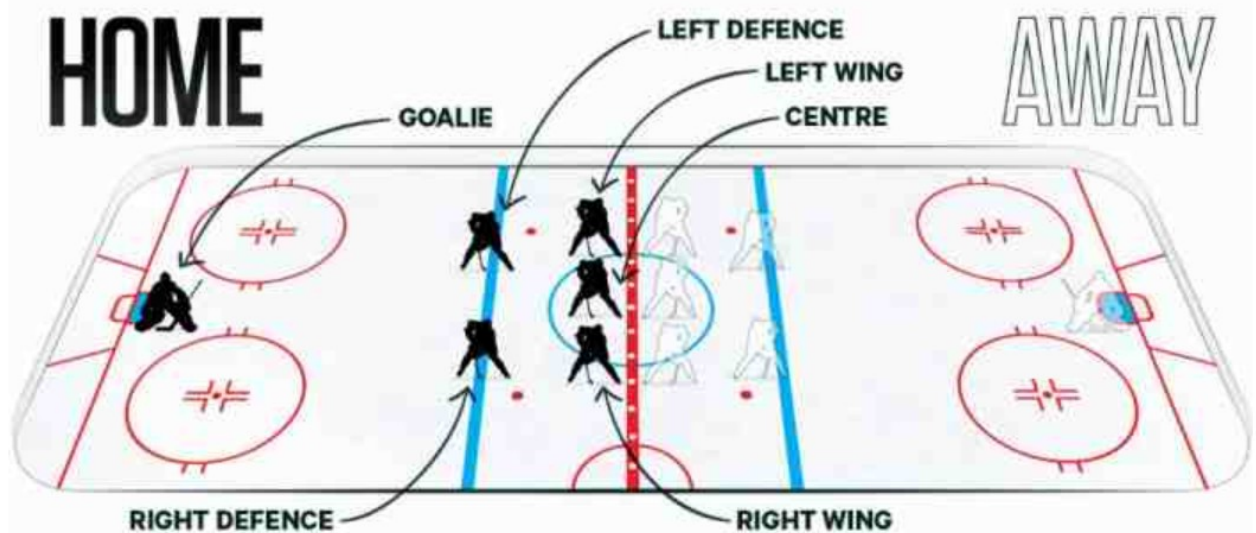


Рис. 3.5. Модель трьох ліній захисту за аналогію з грою в хокей як складова комплаєнс-менеджменту компанії

Аналізуючи рис. 3.5:

Перша лінія – бізнес підрозділи – нападники – є власниками ризиків та здійснюють первинне управління ними

Друга лінія – комплаєнс – захисники – моніторять та контролюють ризики

Третя лінія – внутрішній аудитор – голкіпер – оцінює ефективність управління ризиками першою і другою лініями.

³⁹ <https://uacourses.youcontrol.academy/course/komplaens-i-biznes-strategiya-rol-tsili-ta-vzaemodiya/lesson/mistse-i-rol-komplaens-menedzhmentu-v-korporativnomu-upravlinni>

⁴⁰ <https://uacourses.youcontrol.academy/course/komplaens-i-biznes-strategiya-rol-tsili-ta-vzaemodiya/lesson/mistse-i-rol-komplaens-menedzhmentu-v-korporativnomu-upravlinni>

Ефективний комплаєнс посідає важливе місце в системі корпоративного управління компанії, оскільки, в значній мірі саме від нього, як захисника на другій лінії захисту, залежить, скільки «шайб» - комплаєнс ризиків вдасться відбити, а скільки з них опиниться у воротах, тобто, спричинять збитки компанії.

Загалом, ефективна модель цих трьох ліній захисту є ключовим індикатором зрілості системи корпоративного управління. Регулятор особливу увагу приділяє чіткому розподілу відповідальності, незалежності функцій та якості взаємодії між лініями.

Фокусні зони регуляторної уваги (рис. 3.6), до яких відносяться:

1. Ідентифікація та верифікація клієнтів (KYC).
2. Ризикоорієнтований підхід.
3. Моніторинг транзакцій.
4. Навчання персоналу.



Рис. 3.6. Фокусні зони регуляторної уваги

Чи не найважливішу роль відіграє під час перевірок регулятором фінансова звітність компанії. Зокрема, регулятор детально аналізує не лише формальне дотримання нормативів, а і якість активів, адекватність резервів, структуру фінансування та економічну сутність операцій.

Фокусні зони аналізу:

1. **Достатність капіталу:** Розрахунок регуляторного капіталу, якість капіталу (Tier 1 vs Tier 2), буфери для покриття непередбачених втрат.

2. **Якість активів:** Класифікація кредитів за категоріями ризику, адекватність резервів IFRS 9, концентрація на окремих позичальників/галузях.

3. **Ліквідність:** LCR (Liquidity Coverage Ratio), NSFR (Net Stable Funding Ratio), гар-аналіз за строками, стрес-сценарії відтоку депозитів.

4. **Прибутковість:** ROE, ROA, структура доходів, cost-to-income ratio, стійкість бізнес-моделі.

Важливу роль грає й взаємодія з регулятором під час перевірки (рис 3.7).

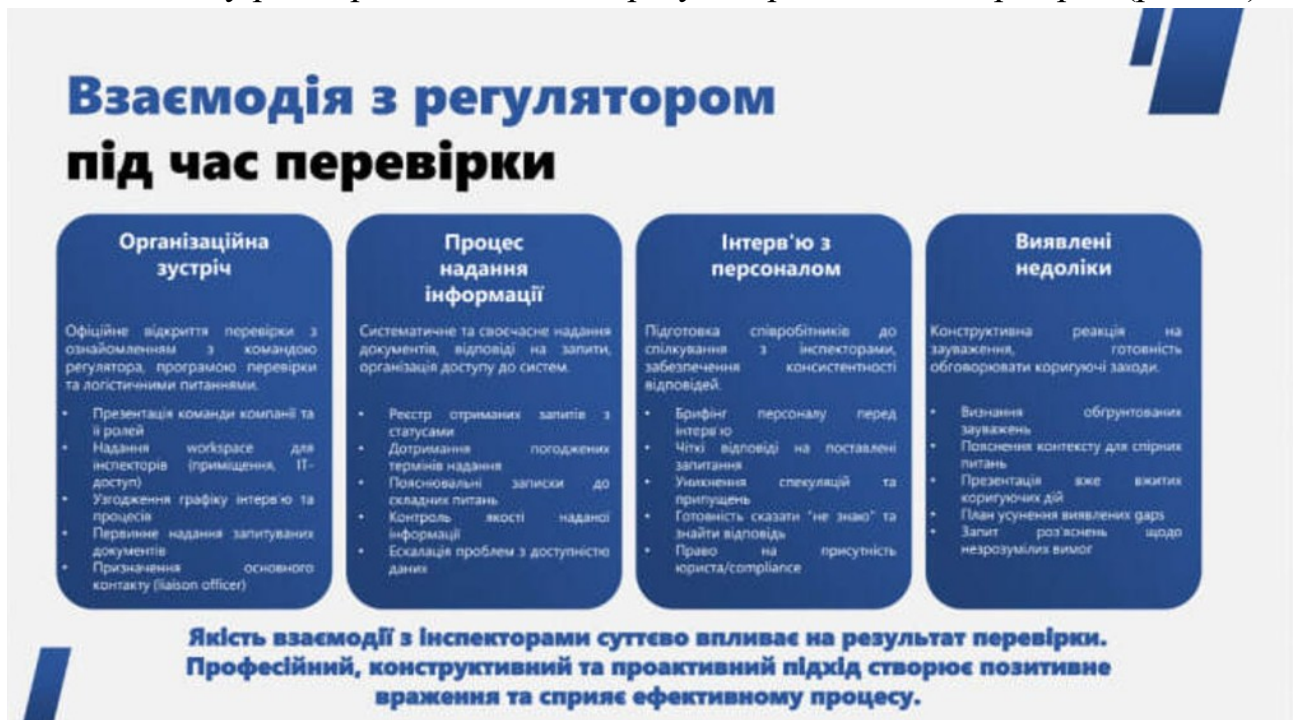


Рис. 3.7. Взаємодія з регулятором під час перевірки

Якщо регулятором були виявлені якісь недоліки (рис. 3.8), то варто звернути увагу на:

1. Пріоритизацію недоліків.
2. Розробку детального плану.
3. Затвердження та ресурси.
4. Виконання та моніторинг.
5. Валідацію та моніторинг.

Управління виявленими недоліками: Remediation Plan

1. Пріоритизація недоліків

Класифікація за критичністю: critical (негайна дія), high (1-3 місяці), medium (3-6 місяців), low (6-12 місяців). Фокус на issues з найбільшим ризиком.

2. Розробка детального плану

Для кожного недоліку: опис поточного стану, цільовий стан, конкретні дії, resources, dependencies, risks. План має бути реалістичним.

3. Затвердження та ресурси

Представлення плану правління/наглядовій раді для затвердження. Виділення необхідних бюджетів, персоналу, технологій. Appointment project manager.

4. Виконання та моніторинг

Регулярний tracking прогресу (weekly/bi-weekly meetings), звітність керівництву, управління ризиками та issues, корекція плану при необхідності.

5. Валідація та закриття

Тестування впроваджених контролів, внутрішній аудит ефективності, документування результатів, звіт регулятору про виконання, запит на закриття findings.

Якість та швидкість реагування на виявлені недоліки є критичним фактором у відносинах з регулятором. Компанії, які демонструють commitment до усунення проблем, отримують більше довіри та можуть уникнути суворіших санкцій.

Рис. 3.8. Управління виявленими недоліками

Якість та швидкість реагування на виявлені недоліки є критичним фактором у відносинах з регулятором. Компанії, які демонструють commitment до усунення проблем, отримують більше довіри та можуть уникнути суворіших санкцій.

Внутрішній контроль у сфері трудового комплаєнсу – це сукупність організаційних, правових та управлінських заходів, спрямованих на перевірку відповідності кадрових процесів підприємства вимогам законодавства про працю, внутрішніх нормативних документів та стандартів корпоративної етики.

Основними цілями внутрішнього контролю є:

- забезпечення дотримання норм трудового законодавства;
- запобігання порушенням трудових прав працівників;
- мінімізація юридичних і фінансових ризиків;
- підвищення прозорості кадрових процесів;
- формування довіри між працівниками та керівництвом.

Внутрішній контроль у трудовому комплаєнсі охоплює такі сфери діяльності підприємства:

- оформлення трудових відносин;
- дотримання правил робочого часу і часу відпочинку;
- оплата праці та соціальні гарантії;
- забезпечення рівності та недискримінації;
- охорона праці та безпечні умови роботи;
- дотримання етичних стандартів у трудових відносинах.

Ефективна система контролю дозволяє підприємству не лише реагувати на порушення, а й попереджати їх виникнення.

Система внутрішнього контролю трудового комплаєнсу формується на основі комплексного підходу та включає декілька взаємопов'язаних елементів.

1. Нормативно-регламентна база

Вона охоплює внутрішні документи підприємства, які регулюють трудові відносини:

- кодекс етики та поведінки;
- політику дотримання трудового законодавства;
- положення про трудовий комплаєнс;
- кадрові регламенти;
- процедури розгляду скарг працівників.

2. Організаційна структура контролю

Контроль можуть здійснювати:

- комплаєнс-офіцер;
- служба внутрішнього аудиту;
- юридичний відділ;
- відділ управління персоналом;
- керівники структурних підрозділів.

Чіткий розподіл відповідальності між цими підрозділами забезпечує ефективність контролю.

3. Контрольні процедури

До основних контрольних процедур належать:

- перевірка кадрової документації;
- аудит трудових договорів;
- аналіз дотримання графіків роботи;
- перевірка правильності нарахування заробітної плати;
- оцінювання умов праці;
- аналіз скарг і звернень працівників.

Моніторинг трудового комплаєнсу передбачає систематичне спостереження за станом дотримання трудових норм та корпоративних стандартів у діяльності підприємства.

Основними завданнями моніторингу є:

- виявлення ризиків порушення трудового законодавства;
- оцінювання ефективності комплаєнс-політик;
- своєчасне реагування на проблемні ситуації;
- удосконалення управління персоналом.

Моніторинг може здійснюватися у таких формах:

1. Поточний моніторинг

Передбачає регулярний контроль кадрових процесів:

- ведення кадрового обліку;
- дотримання трудових договорів;
- виконання норм робочого часу.

2. Періодичний моніторинг

Проводиться у вигляді планових перевірок, аудитів та оцінювання системи трудового комплаєнсу.

3. Реактивний моніторинг

Здійснюється у випадку виникнення конфліктних ситуацій, скарг працівників або сигналів про можливі порушення.

У сучасних підприємствах застосовується широкий спектр інструментів моніторингу, зокрема:

- внутрішні аудити трудових процесів;
- анкетування та опитування працівників;
- канали повідомлення про порушення (whistleblowing);
- аналіз кадрової статистики;
- оцінювання корпоративного клімату;
- цифрові системи управління персоналом.

Використання цифрових HR-систем дозволяє автоматизувати процеси контролю, аналізувати дані та оперативно виявляти порушення.

Звітність є завершальним елементом процесу контролю та моніторингу. Вона забезпечує інформування керівництва підприємства про стан дотримання трудового законодавства та ефективність комплаєнс-програми.

Основними завданнями звітності є:

- узагальнення результатів контролю;
- інформування керівництва про ризики;
- підготовка рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики;
- забезпечення прозорості управління персоналом.

Основні види звітності:

1. Оперативна звітність

Містить інформацію про поточні порушення або проблемні ситуації.

2. Періодична звітність

Формується щоквартально або щорічно та включає:

- результати перевірок;
- аналіз трудових конфліктів;
- статистику порушень;
- рекомендації щодо усунення ризиків.

3. Аналітична звітність

Передбачає глибокий аналіз тенденцій у сфері трудових відносин, оцінювання ефективності політик і процедур.

Для оцінювання ефективності системи трудового комплаєнсу використовуються відповідні індикатори:

- кількість виявлених порушень трудового законодавства;
- кількість трудових спорів;
- рівень задоволеності працівників умовами праці;
- кількість скарг та звернень;
- швидкість реагування на порушення;
- рівень виконання рекомендацій аудиту.

Аналіз цих показників дозволяє керівництву підприємства оцінити результативність функціонування системи комплаєнсу та визначити напрями її вдосконалення.

Узагальнена схема системи внутрішнього контролю трудового комплаєнсу наведена на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Система внутрішнього контролю трудового комплаєнсу

Належно організована система внутрішнього контролю, моніторингу та звітності сприяє:

- підвищенню правової культури на підприємстві;
- зменшенню ризику штрафних санкцій;

- формуванню довіри між працівниками та роботодавцем;
- зміцненню корпоративної репутації;
- підвищенню ефективності управління персоналом.

У стратегічному вимірі внутрішній контроль трудового комплаєнсу стає важливим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його соціально-економічної безпеки.

Тема 4.

Управління ризиками у сфері трудових відносин

План

- 4.1. Ідентифікація та класифікація ризиків трудового характеру.
- 4.2. Типові порушення трудового законодавства.
- 4.3. Методи запобігання дискримінації, мобінгу, неправомірного звільнення, не виплати заробітної плати.
- 4.4. Відповідальність роботодавця за порушення трудових прав працівників.

Рекомендована література

1. Комплаєнс-Менеджмент: інтерактивний підручник, 2025. URL: <https://vscht.futurebooks.cz/book/87-komplayens-menedzhment-interaktivnij-pidruchnik/?/%D0%B2%D0%B8%D1%85%D1%96%D0%B4%D0%BD%D1%96-%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D1%96/>
2. Живко З.Б., Сватюк О.Р., Копитко М.І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навчальний посібник. за заг. ред. З.Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.
3. ISO 37301:2021(en) Compliance management systems – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:37301:ed1:v1:en>
4. Отенко І. П., Москаленко Н. О. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 224 с.
5. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Управління діяльністю підприємств корпоративного типу (АТ і ТзОВ): підручник. Київ : Книгарня «Є», 2023. 290 с.
6. Кобелєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія.. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
7. Мулик А. К. Банківський комплаєнс: питання теорії та практики : монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 252 с.
8. Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика. Монографія / за заг. ред. М. П. Сагайдака. Київ: КНЕУ, 2024. 328 с.
9. Compliance Management Systems – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/62342.html>
10. Балджи М. Д. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2021. 332 с.

11. Михаліцька Н., Яцик М. Управління власним бізнесом: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с.

12. Дикань В.Л., Компанієць В.В., Полякова О.М. Етичні основи бізнесу: Навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 316 с.

13. Бутинська Р. Я. Мокрицька Н. П. Трудове право України: навчальний посібник. Львів: «Галицька видавнича спілка», 2022. 312 с.

Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М. Управління персоналом: навчальний посібник / за заг. ред. Д.В. Швеця. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 452 с.

4.1. Ідентифікація та класифікація ризиків трудового характеру

У сучасних умовах функціонування організацій, особливо в контексті євроінтеграційних процесів та посилення регуляторних вимог, важливого значення набуває ефективне управління ризиками у сфері праці.

Трудові ризики є складовою загальної системи комплаєнсу та корпоративного управління і безпосередньо впливають на:

- стабільність діяльності підприємства;
- рівень соціальної безпеки персоналу;
- репутацію організації;
- юридичні та фінансові наслідки.

Ідентифікація та класифікація таких ризиків є першим і критично важливим етапом побудови системи трудового комплаєнсу.

Ризики трудового характеру – це ймовірність настання негативних подій у сфері трудових відносин, які можуть призвести до:

- порушення законодавства про працю;
- конфліктів між працівниками та роботодавцем;
- штрафних санкцій;
- втрати довіри та зниження продуктивності.

Основні ознаки трудових ризиків:

- пов'язані з людським фактором;
- виникають у процесі трудових відносин;
- мають правові наслідки;
- можуть бути як явними, так і прихованими.

Ідентифікація ризиків – це систематичний процес виявлення потенційних загроз у сфері праці.

Основні етапи ідентифікації:

1. Аналіз нормативно-правової бази

- трудове законодавство;
- колективні договори;
- внутрішні політики та процедури.

2. Дослідження бізнес-процесів

- підбір і найм персоналу;
- адаптація працівників;
- оцінювання та мотивація;
- звільнення.

3. Аналіз практики та інцидентів

- трудові спори;
- скарги працівників;
- результати перевірок.

4. Залучення персоналу

- опитування;
- інтерв'ю;
- фокус-групи.

5. Використання аналітичних інструментів

- SWOT-аналіз;
- ризик-матриці;
- внутрішній аудит.

Трудові ризики можуть виникати з різних джерел:

- Нормативні – зміни законодавства, невідповідність вимогам;
- Організаційні – недосконалість внутрішніх процесів;
- Кадрові – низька кваліфікація, плинність кадрів;
- Етичні – дискримінація, мобінг, конфлікт інтересів;
- Комунікаційні – відсутність прозорості взаємодії;
- Управлінські – помилки керівництва.

Класифікація дозволяє систематизувати ризики та ефективно ними управляти.

Класифікація ризиків трудового характеру:

За змістом (характером прояву)

1. Правові ризики

- порушення трудового законодавства;
- незаконне звільнення;
- недотримання умов праці.

2. Організаційні ризики

- неефективна структура управління;
- відсутність процедур.

3. Соціально-психологічні ризики

- конфлікти в колективі;
- мобінг, булінг;
- стрес і вигорання.

4. Етичні ризики

- корупція;
- конфлікт інтересів;
- дискримінація.

За етапами трудових відносин

- Ризики найму – дискримінація, порушення процедур відбору;
- Ризики адаптації – відсутність інструктажу, невизначеність ролей;
- Ризики розвитку персоналу – нерівний доступ до навчання;
- Ризики оцінювання – суб'єктивність, упередженість;
- Ризики звільнення – порушення процедур, судові спори.

За рівнем впливу

- Індивідуальні – впливають на окремого працівника;
- Групові – зачіпають підрозділи;
- Організаційні – впливають на всю компанію.

За ймовірністю та наслідками

- Малоймовірні ризики – незначний вплив;
- Ймовірні ризики – потребують контролю;
- Ризики, які настають – критичні, потребують негайного реагування.

За можливістю контролю

- Керовані – можуть бути мінімізовані;
- Частково керовані;
- Некеровані – зовнішні фактори.

Після ідентифікації ризики підлягають оцінюванню.

Основні методи:

- Якісні (експертні оцінки, аналіз ситуацій);
- Кількісні (ймовірність × наслідки);
- Комбіновані (ризик-матриці).

Критерії оцінювання:

- ймовірність виникнення;
- масштаб наслідків;
- частота прояву;

- рівень контролю.

Проаналізуємо роль комплаєнсу в управлінні трудовими ризиками. Система трудового комплаєнсу забезпечує:

- своєчасне виявлення ризиків;
- їх моніторинг;
- запобігання порушенням;
- формування правової культури.

Основні інструменти:

- кодекс етики;
- політики та процедури;
- внутрішній контроль;
- навчання персоналу;
- канали повідомлення про порушення.

Засоби реагування на ризики трудового характеру в організації наведені у табл. 4.1

Таблиця 4.1

Засоби реагування на ризики трудового характеру в організації

Ризик трудового характеру	Можливі наслідки	Заходи реагування (управління ризиком)
Дискримінація при наймі	Судові позови, штрафи, репутаційні втрати	Розроблення політики недискримінації, навчання HR, стандартизація відбору
Неформалізовані трудові відносини	Штрафи, юридична відповідальність	Офіційне оформлення працівників, аудит кадрової документації
Порушення умов праці	Травматизм, санкції контролюючих органів	Впровадження системи охорони праці, регулярні інструктажі
Конфлікт інтересів	Корупційні ризики, втрата довіри	Політика управління конфліктом інтересів, декларування
Мобінг (психологічний тиск)	Зниження продуктивності, звільнення працівників	Впровадження етичного кодексу, канали скарг, розслідування
Порушення трудового законодавства	Штрафи, судові спори	Юридичний аудит, комплаєнс-контроль
Низький рівень правової	Часті порушення, помилки в управлінні	Навчання персоналу, тренінги з трудового комплаєнсу

обізнаності		
Порушення комунікацій	Конфлікти, недовіра, опір змінам	Розвиток внутрішніх комунікацій, зворотний зв'язок
Непрозоре оцінювання персоналу	Демотивація, конфлікти	Впровадження KPI, прозорі критерії оцінки
Незаконне звільнення	Судові позови, фінансові втрати	Дотримання процедур звільнення, консультації з юристами
Відсутність політик і процедур	Хаотичне управління, зростання ризиків	Розроблення внутрішніх регламентів і політик
Плинність кадрів	Втрата знань, додаткові витрати	Програми мотивації та утримання персоналу

Ідентифікація та класифікація ризиків трудового характеру є базовим елементом системи управління персоналом і комплаєнсу.

Ефективна робота з ризиками дозволяє:

- запобігати правопорушенням;
- мінімізувати втрати;
- підвищувати ефективність діяльності;
- формувати безпечне та етичне середовище праці.

Системний підхід до управління трудовими ризиками є необхідною умовою сталого розвитку організації та її інтеграції у європейський економічний простір.

4.2. Типові порушення трудового законодавства

Дотримання трудового законодавства є ключовою передумовою забезпечення соціальної справедливості, прав працівників і стабільності функціонування організації. В умовах трансформації економіки, цифровізації та євроінтеграційних процесів в Україні питання правомірності трудових відносин набуває особливої ваги.

Порушення трудового законодавства призводять до:

- юридичної відповідальності роботодавця;
- фінансових санкцій;
- втрати репутації;
- зниження довіри персоналу;
- соціальної напруги.

Тому ідентифікація типових порушень є важливим елементом системи трудового комплаєнсу.

Порушення трудового законодавства – це протиправні дії або бездіяльність роботодавця чи працівника, що суперечать нормам трудового права та порушують права і законні інтереси сторін трудових відносин.

Основні ознаки порушень:

- невідповідність нормам законодавства;
- наявність шкоди або ризику її виникнення;
- юридична відповідальність;
- системний або поодинокий характер.

Основні види типових порушень трудового законодавства:

1. Порушення при оформленні трудових відносин

- допуск до роботи без укладення трудового договору;
- підміна трудових відносин цивільно-правовими договорами;
- відсутність наказу про прийняття на роботу;
- неналежне ведення кадрової документації.

Наслідки: штрафи, адміністративна відповідальність, судові спори.

2. Порушення у сфері оплати праці

- виплата заробітної плати “в конвертах”;
- затримка виплати заробітної плати;
- недотримання мінімальних гарантій;
- незаконні утримання із заробітної плати.

Наслідки: фінансові санкції, компенсації працівникам, репутаційні втрати.

3. Порушення робочого часу та часу відпочинку

- перевищення встановленої тривалості робочого часу;
- ненадання відпусток;
- відсутність обліку робочого часу;
- залучення до понаднормових робіт без підстав.

Наслідки: штрафи, зниження продуктивності, вигорання персоналу.

4. Порушення при звільненні працівників

- незаконне звільнення;
- недотримання процедур звільнення;
- невивплата розрахункових сум;
- відсутність підстав для звільнення.

Наслідки: поновлення працівника на роботі, компенсації, судові витрати.

5. Порушення у сфері охорони праці

- відсутність інструктажів;

- недотримання техніки безпеки;
- ненадання засобів індивідуального захисту;
- приховування нещасних випадків.

Наслідки: травматизм, кримінальна відповідальність, зупинення діяльності.

6. Дискримінація та порушення рівності прав

- дискримінація за статтю, віком, станом здоров'я;
- обмеження прав окремих категорій працівників;
- нерівна оплата праці.

Наслідки: судові позови, репутаційні ризики, санкції.

7. Порушення етичних норм у трудових відносинах

- мобінг (цькування);
- харасмент;
- зловживання владою;
- конфлікти інтересів.

Наслідки: психологічні проблеми, плинність кадрів, зниження ефективності.

Узагальнено класифікація порушень трудового законодавства наведена на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Класифікація порушень трудового законодавства

Основними причинами виникнення порушень є:

- низький рівень правової культури;
- відсутність ефективної системи контролю;

- недосконалість внутрішніх політик;
- свідоме ухилення від законодавства;
- недостатня кваліфікація HR-спеціалістів;
- слабкі комунікації в організації.

Основні види відповідальності за порушення трудового законодавства:

- Дисциплінарна (для працівників);
- Адміністративна (штрафи для посадових осіб);
- Фінансова (штрафи для підприємства);
- Кримінальна (у разі тяжких порушень, наприклад, у сфері охорони праці).

Роль комплаєнсу у запобіганні порушенням:

- попередження порушень;
- забезпечення дотримання законодавства;
- формування правової культури;
- мінімізацію ризиків.

Основні інструменти:

- кодекс етики;
- політики і процедури;
- внутрішній аудит;
- навчання персоналу;
- канали повідомлення про порушення.

Практичні заходи запобігання порушенням:

1. Аудит трудових процесів
2. Автоматизація кадрового обліку
3. Регулярне навчання персоналу
4. Запровадження прозорих процедур
5. Контроль за дотриманням законодавства
6. Розвиток корпоративної культури

Типові порушення трудового законодавства є поширеним явищем, яке негативно впливає на діяльність організації та її соціальну відповідальність.

Ефективне управління цими порушеннями передбачає:

- їх своєчасне виявлення;
- системну профілактику;
- впровадження комплаєнс-підходів;

- розвиток правової культури.

Дотримання трудового законодавства є не лише юридичним обов'язком, а й важливою умовою формування довіри, стабільності та конкурентоспроможності організації.

4.3. Методи запобігання дискримінації, мобінгу, неправомірного звільнення, не виплати заробітної плати

Ефективне управління персоналом у сучасних організаціях передбачає не лише досягнення економічних результатів, а й формування безпечного, справедливого та правомірного трудового середовища. Одними з найбільш поширених ризиків у сфері трудових відносин є дискримінація працівників, мобінг (цькування на робочому місці), неправомірне звільнення та порушення строків чи порядку виплати заробітної плати. Наявність таких явищ негативно впливає на продуктивність праці, репутацію підприємства, психологічний клімат у колективі та може спричинити значні фінансові й юридичні наслідки для роботодавця.

Для менеджерів важливо не лише вчасно реагувати на подібні проблеми, а й упроваджувати превентивні механізми їх недопущення. Саме тому питання профілактики трудових порушень є складовою сучасного кадрового менеджменту та системи трудового комплаєнсу.

1. Методи запобігання дискримінації у трудовому колективі

Дискримінація у сфері праці проявляється в обмеженні прав працівників за ознаками статі, віку, раси, національності, стану здоров'я, сімейного стану, політичних чи релігійних переконань та іншими ознаками.

Основні методи запобігання:

1.1. Формування політики рівних можливостей

У компанії повинні бути затверджені внутрішні документи, які гарантують рівність прав усіх працівників. Це можуть бути кодекс етики, антикорупційна політика, положення про недискримінацію.

1.2. Прозорий процес найму та просування

Підбір персоналу має здійснюватися за професійними компетенціями, досвідом та результатами співбесід. Заборонено встановлювати необґрунтовані вимоги щодо віку, статі чи сімейного стану.

1.3. Навчання керівників і персоналу

Проведення тренінгів щодо різноманіття, інклюзії та недопущення дискримінаційної поведінки сприяє формуванню культури поваги.

1.4. Канали скарг і зворотного зв'язку

Працівники повинні мати можливість повідомити про дискримінаційні дії конфіденційно та без ризику переслідування.

2. Методи запобігання мобінгу

Законодавство України до 2022 року не передбачало прямої відповідальності за мобінг. Однак із набранням чинності Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії мобінгу (цькуванню)» № 2759-IX від 16 листопада 2022 року ситуація змінилася⁴¹.

Що таке мобінг?

Відповідно до ст. 2-2 Кодексу законів про працю України (надалі - КЗпП) мобінг (цькування) - систематичні (повторювані) тривалі умисні дії або бездіяльність роботодавця, окремих працівників або групи працівників трудового колективу, які спрямовані на приниження честі та гідності працівника, його ділової репутації, у тому числі з метою набуття, зміни або припинення ним трудових прав та обов'язків, що проявляються у формі психологічного та/або економічного тиску, зокрема із застосуванням засобів електронних комунікацій, створення стосовно працівника напруженої, ворожої, образливої атмосфери, у тому числі такої, що змушує його недооцінювати свою професійну придатність.

До *форм мобінгу* на працівника належать, зокрема, такі дії:

- Створення напруженої, ворожої, образливої атмосфери на робочому місці, що проявляється у формі погроз, висміювання, наклепів, зневажливих зауважень, демонстративно принизливої, залякуючої або загрозливої поведінки, а також інших дій, спрямованих на виведення працівника з психологічної рівноваги.
- Безпідставне негативне виокремлення працівника з колективу або його ізоляція, зокрема: невмотивоване незапрошення на робочі зустрічі та наради, участь у яких передбачена трудовим договором, колективними або внутрішніми нормативними актами; перешкоджання виконанню працівником своїх трудових обов'язків; недопущення до робочого місця; переміщення на непридатне для виконання посадових обов'язків робоче місце.
- Обмеження в можливостях професійного розвитку, включно з нерівними умовами для навчання, підвищення кваліфікації та просування по службі.
- Нерівна оплата праці за роботу рівної цінності, що виконується працівниками однакової кваліфікації.

⁴¹ Данилюк В. Протидія мобінгу в Україні: механізми захисту працівників і судова практика. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytcs/239126_protidya-mobngu-v-ukran-mekhanzmi-zakhistu-pratsvnikv--sudova-praktika (дата звернення 16.04.2026)

- Безпідставне позбавлення працівника виплат - премій, бонусів та інших видів заохочень, передбачених трудовим або колективним договором, внутрішніми документами роботодавця.
- Необґрунтований нерівномірний розподіл навантаження між працівниками однакової кваліфікації та продуктивності, які виконують рівноцінну роботу.

Разом з тим вимоги роботодавця щодо належного виконання працівником трудових обов'язків, а також зміна робочого місця, посади або розміру оплати праці порядку, передбаченому законодавством, трудовим або колективним договором, не вважаються мобінгом (цькуванням).

Методи профілактики:

2.1. Корпоративна культура поваги

Менеджери повинні формувати атмосферу партнерства, взаємної підтримки та командної взаємодії.

2.2. Внутрішні правила поведінки

Доцільно затвердити кодекс поведінки працівників, у якому визначити неприпустимість булінгу, мобінгу та психологічного насильства.

2.3. Оперативне реагування на конфлікти

Керівник зобов'язаний своєчасно виявляти конфлікти в колективі, проводити переговори, медіацію та службові перевірки.

2.4. Захист заявника

Особа, яка повідомила про мобінг, повинна бути захищена від тиску чи помсти з боку інших працівників.

Аналіз судової практики свідчить, що сьогодні суди здебільшого обмежуються формально-юридичною оцінкою дій роботодавця, зокрема з точки зору відповідності його дій закону та наявності у роботодавця відповідних повноважень.

Водночас у переважній більшості випадків не досліджується питання щодо зловживань роботодавця чи наявності цілеспрямованої мети цькування працівника. Такий підхід може свідчити про те, що судова практика з питань мобінгу перебуває на початковому етапі формування і питання комплексного дослідження мети дій роботодавця поки залишається поза увагою. У зв'язку з цим для успішного доведення наявності мобінгу працівникам недостатньо лише посилатися на окремі дії чи рішення роботодавця - необхідно надавати докази системності та наявності мети цькування, що виходить за межі звичайного управлінського розсуду.

3. Методи запобігання неправомірному звільненню

Неправомірне звільнення – це припинення трудових відносин із порушенням норм трудового законодавства.

Найпоширеніші порушення:

- звільнення без законних підстав;
- порушення процедури попередження;
- відсутність належного документального оформлення;
- тиск на працівника з метою написання заяви за власним бажанням.

Методи запобігання:

3.1. Дотримання трудового законодавства

Менеджери повинні знати законні підстави припинення трудового договору та діяти виключно в межах законодавства.

3.2. Юридична перевірка кадрових рішень

Перед звільненням доцільно погоджувати рішення з кадровою службою або юристом підприємства.

3.3. Документування порушень

Якщо причиною звільнення є дисциплінарне порушення, усі факти мають бути зафіксовані актами, поясненнями та наказами.

3.4. Етична комунікація

Рішення про звільнення потрібно повідомляти коректно, з дотриманням професійної етики та прав працівника.

4. Методи запобігання невиклаті заробітної плати

Своєчасна оплата праці є одним із ключових обов'язків роботодавця. Затримка виплат створює соціальну напругу та ризики відповідальності.

Методи профілактики:

4.1. Фінансове планування

Менеджери повинні забезпечувати наявність резервів для своєчасної виплати заробітної плати.

4.2. Контроль фонду оплати праці

Необхідно систематично аналізувати витрати на персонал і співвідносити їх із фінансовими можливостями підприємства.

4.3. Автоматизація розрахунків

Використання сучасних HRM- та бухгалтерських систем мінімізує помилки в нарахуванні зарплати.

4.4. Інформування працівників

У разі форс-мажорних обставин працівники повинні бути завчасно поінформовані щодо причин затримки та строків усунення проблеми.

Роль менеджера у профілактиці трудових порушень

Менеджер є ключовою особою у створенні безпечного та правомірного робочого середовища. Саме керівник:

- формує стандарти поведінки в колективі;

- контролює дотримання трудової дисципліни;
- реагує на скарги працівників;
- забезпечує справедливий розподіл завдань;
- підтримує відкриту комунікацію;
- несе відповідальність за управлінські рішення.

Запобігання дискримінації, мобінгу, неправомірному звільненню та не виплаті заробітної плати є необхідною умовою стабільної роботи підприємства. Найефективнішими методами профілактики є впровадження внутрішніх політик, навчання персоналу, розвиток етичного лідерства, контроль кадрових процедур та дотримання законодавства.

Організація, яка поважає права працівників, отримує вищу мотивацію персоналу, меншу плинність кадрів, позитивний імідж роботодавця та кращі результати діяльності.

4.4. Відповідальність роботодавця за порушення трудових прав працівників

Дотримання трудових прав працівників є одним із ключових обов'язків роботодавця та важливою умовою стабільного функціонування підприємства. Порушення законодавства про працю негативно впливає не лише на працівників, а й на репутацію організації, її фінансовий стан та рівень довіри в колективі. Саме тому чинне законодавство передбачає різні види відповідальності роботодавця за неправомірні дії або бездіяльність у сфері трудових відносин.

Для менеджерів важливо розуміти, що будь-які рішення щодо прийняття на роботу, оплати праці, звільнення, дисциплінарних стягнень чи організації умов праці повинні прийматися відповідно до законодавчих норм. Недотримання цих вимог може спричинити юридичні спори, штрафні санкції та інші негативні наслідки.

Відповідальність роботодавця – це встановлений законом обов'язок нести негативні наслідки за порушення прав працівників, норм трудового законодавства, умов колективного чи трудового договору.

Основними підставами для притягнення роботодавця до відповідальності є:

- незаконне звільнення працівника;
- затримка або не виплата заробітної плати;
- порушення режиму робочого часу і часу відпочинку;
- дискримінація у сфері праці;
- мобінг або створення ворожого середовища;

- недотримання вимог охорони праці;
- неоформлення трудових відносин;
- ненадання гарантій і компенсацій, передбачених законом.

Види відповідальності роботодавця

1. Матеріальна відповідальність

Роботодавець зобов'язаний відшкодувати працівникові шкоду, завдану незаконними діями.

Приклади:

- виплата середнього заробітку за час вимушеного прогулу при незаконному звільненні;
- компенсація затриманої заробітної плати;
- відшкодування моральної шкоди;
- компенсація шкоди, заподіяної ушкодженням здоров'я працівника.

2. Адміністративна відповідальність

За порушення трудового законодавства до посадових осіб підприємства можуть застосовуватися штрафи, передбачені законодавством.

Найпоширеніші підстави:

- допуск працівника до роботи без оформлення трудового договору;
- порушення мінімальних державних гарантій в оплаті праці;
- недопуск до перевірки контролюючих органів;
- порушення строків виплати заробітної плати.

3. Дисциплінарна відповідальність посадових осіб

Керівники структурних підрозділів, менеджери з персоналу чи інші посадові особи можуть бути притягнуті власником підприємства до дисциплінарної відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків.

Форми:

- догана;
- попередження;
- звільнення з посади.

4. Цивільно-правова відповідальність

У разі завдання моральної чи майнової шкоди працівник має право звернутися до суду з вимогою про відшкодування збитків.

5. Кримінальна відповідальність

У найбільш тяжких випадках законодавством може передбачатися кримінальна відповідальність посадових осіб роботодавця.

Підстави:

- умисна безпідставна невиплата заробітної плати;

- грубе порушення законодавства про працю;
- незаконне звільнення з особистих мотивів;
- порушення правил безпеки праці, що спричинило тяжкі наслідки.

Відповідальність за окремі порушення трудових прав

1. Незаконне звільнення

У разі визнання звільнення незаконним працівник може бути:

- поновлений на роботі;
- отримати оплату за час вимушеного прогулу;
- отримати компенсацію моральної шкоди.

2. Невиплата заробітної плати

Роботодавець зобов'язаний:

- виплатити заборгованість;
- сплатити компенсацію за затримку;
- відшкодувати збитки у визначених випадках.

3. Дискримінація і мобінг

За наявності доказів дискримінаційних дій роботодавець може бути зобов'язаний:

- усунути порушення;
- поновити порушені права працівника;
- компенсувати моральну шкоду;
- сплатити штрафні санкції.

Органи контролю та захисту прав працівників

Працівник може звернутися за захистом своїх прав до таких органів:

- Державна служба України з питань праці;
- судові органи;
- профспілкові організації;
- комісія з трудових спорів (за наявності);
- Уповноважений Верховної Ради України з прав людини (у випадках дискримінації).

Як менеджерам уникнути відповідальності роботодавця

Для мінімізації ризиків менеджерам доцільно:

- постійно відстежувати зміни трудового законодавства;
- оформляти кадрові рішення документально;
- дотримуватися строків виплати зарплати;
- забезпечувати рівне ставлення до працівників;
- проводити внутрішні перевірки кадрових процесів;
- навчати керівників основам трудового права;
- запроваджувати систему трудового комплаєнсу.

Відповідальність роботодавця за порушення трудових прав працівників є важливим механізмом забезпечення законності у сфері праці. Порушення можуть спричинити матеріальні втрати, штрафи, судові спори та репутаційні ризики. Для менеджерів особливо важливо усвідомлювати значення законного управління персоналом, дотримання етичних стандартів та своєчасного реагування на трудові конфлікти.

Організація, яка поважає права працівників і діє в межах закону, формує позитивний імідж роботодавця, знижує кадрові ризики та забезпечує довгостроковий розвиток.

Тема 5.
Внутрішні розслідування та
процедури реагування на порушення трудових прав

План

- 5.1. Управління зверненнями працівників як інструмент внутрішніх комунікацій та оптимізації процесів
- 5.2. Внутрішні процедури медіації та службового розслідування
- 5.3. Документування трудових спорів
- 5.4. Конфіденційність і захист прав сторін у процесі розгляду: роль менеджера

Рекомендована література

- 1. Комплаєнс-Менеджмент: інтерактивний підручник, 2025. URL: <https://vscht.futurebooks.cz/book/87-komplayens-menedzhment-interaktivnij-pidruchnik/?/%D0%B2%D0%B8%D1%85%D1%96%D0%B4%D0%BD%D1%96-%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D1%96/>
- 2. Живко З.Б., Сватюк О.Р., Копитко М.І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навчальний посібник. за заг. ред. З.Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.
- 3. ISO 37301:2021(en) Compliance management systems – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:37301:ed1:v1:en>
- 4. Отенко І. П., Москаленко Н. О. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 224 с.
- 5. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Управління діяльністю підприємств корпоративного типу (АТ і ТзОВ): підручник. Київ : Книгарня «Є», 2023. 290 с.
- 6. Кобелєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія.. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
- 7. Мулик А. К. Банківський комплаєнс: питання теорії та практики : монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 252 с.
- 8. Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика. Монографія / за заг. ред. М. П. Сагайдака. Київ: КНЕУ, 2024. 328 с.
- 9. Compliance Management Systems – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/62342.html>
- 10. Балджи М. Д. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2021. 332 с.

11. Михаліцька Н., Яцик М. Управління власним бізнесом: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с.

12. Дикань В.Л., Компанієць В.В., Полякова О.М. Етичні основи бізнесу: Навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 316 с.

13. Бутинська Р. Я. Мокрицька Н. П. Трудове право України: навчальний посібник. Львів: «Галицька видавнича спілка», 2022. 312 с.

Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М. Управління персоналом: навчальний посібник / за заг. ред. Д.В. Швеця. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 452 с.

5.1. Управління зверненнями працівників як інструмент внутрішніх комунікацій та оптимізації процесів

У сучасних організаціях ефективна система внутрішніх комунікацій є ключовою передумовою стабільності, розвитку та конкурентоспроможності. Одним із важливих її елементів виступає управління зверненнями працівників, яке дозволяє забезпечити зворотний зв'язок між персоналом і керівництвом, своєчасно виявляти проблеми та вдосконалювати бізнес-процеси.

У сучасному менеджменті звернення працівників (заяви, пропозиції, скарги) розглядаються не як «проблема» чи «паперова тяганина», а як діагностичний інструмент. Це прямий канал комунікації, що дозволяє менеджменту бачити реальний стан справ «на місцях», оминаючи фільтри середньої ланки управління.

Звернення працівників охоплюють різні форми комунікації: скарги, пропозиції, запити, повідомлення про порушення, конфлікти чи ідеї щодо покращення діяльності.

Класифікація звернень в управлінському контексті:

- **Пропозиції (ініціативи):** поради щодо покращення умов праці, технологічних процесів або корпоративної культури.

- **Заяви:** реалізація законних прав працівника (відпустки, переведення, пільги).

- **Скарги:** сигнали про конфлікти, порушення безпеки або неефективність певних регламентів.

Вони є індикатором стану організації, рівня задоволеності персоналу, якості управління та корпоративної культури. Наявність ефективної системи роботи зі зверненнями сприяє формуванню атмосфери довіри, відкритості та відповідальності.

Процес управління зверненнями включає кілька ключових етапів: прийом і реєстрацію звернення, його аналіз, визначення відповідальних осіб, прийняття рішення, надання зворотного зв'язку та контроль виконання. Важливим є забезпечення прозорості, об'єктивності та конфіденційності на кожному етапі.

Щоб система звернень працювала на користь компанії, менеджер має дотримуватися чотирьох етапів:

1. Створення доступних каналів: Працівник повинен знати, куди йти. Це можуть бути цифрові платформи (Jira, Service Desk), «скриньки ідей» або дні відкритих дверей.

2. Об'єктивна перевірка: Менеджер не повинен ставати на чийсь бік одразу. Аналіз фактів, а не емоцій.

3. Зворотний зв'язок (Feedback Loop): Навіть якщо рішення негативне, працівник має отримати аргументовану відповідь. Відсутність відповіді демотивує сильніше, ніж відмова.

4. Аналіз системності: Якщо 5 працівників скаржаться на одного лінійного керівника або одну несправну деталь — це не випадковість, а системна помилка в управлінні.

Система звернень виконує не лише комунікаційну, але й управлінську функцію. Вона дозволяє виявляти «вузькі місця» в організації, недоліки в процесах, ризики порушення законодавства або внутрішніх політик. Таким чином, звернення працівників можуть бути ефективним інструментом оптимізації бізнес-процесів, підвищення якості управлінських рішень та запобігання кризовим ситуаціям.

Сучасні організації активно впроваджують цифрові інструменти для управління зверненнями: внутрішні портали, CRM- та HRM-системи, анонімні гарячі лінії, мобільні додатки. Це дозволяє підвищити швидкість обробки звернень, забезпечити їх облік і аналітику, а також виявляти системні проблеми на основі накопичених даних.

Особливе значення має інтеграція системи звернень у систему трудового комплаєнсу. Звернення працівників допомагають виявляти порушення етичних норм, випадки дискримінації, мобінгу, корупційні ризики, що дозволяє організації своєчасно реагувати та мінімізувати негативні наслідки.

Водночас ефективність системи залежить від рівня довіри працівників. Якщо працівники не впевнені у конфіденційності або не отримують зворотного зв'язку, вони не використовують цей канал комунікації. Тому важливо формувати культуру відкритості, підтримувати конструктивний діалог та демонструвати реальні результати розгляду звернень.

Розгляд звернень безпосередньо корелює з ефективністю бізнесу через такі напрямки:

А. Управління ризиками (Risk Management). Звернення часто є «системою раннього попередження». Скарги на порушення техніки безпеки або неетичну поведінку колег дозволяють запобігти аваріям, судовим позовам та репутаційним втратам ще до того, як ситуація стане критичною.

Б. Оптимізація бізнес-процесів. Працівники, які щодня виконують рутинні операції, бачать «вузькі місця» процесів краще за топ-менеджмент. Рационалізаторські пропозиції через систему звернень допомагають скоротити витрати часу та ресурсів.

В. Підвищення лояльності та Retention (утримання персоналу). Відчуття того, що «мене почули», є одним із ключових факторів залученості (Employee Engagement). Швидкий та справедливий розгляд звернень знижує рівень плинності кадрів та формує довіру до бренду роботодавця.

Г. Коригування корпоративної культури. Аналіз характеру звернень показує «температуру» в колективі. Велика кількість анонімних скарг свідчить про атмосферу страху, тоді як відкриті пропозиції — про здорову та інноваційну культуру.

Ефективний менеджер сприймає звернення не як загрозу своєму авторитету, а як безкоштовний **аудит системи**. Головне завдання – перетворити кожне звернення на дію: або на виправлення помилки, або на впровадження інновації, або на роз'яснювальну роботу, що знімає напругу в команді.

У системі трудового комплаєнсу управління зверненнями працівників виконує функцію «раннього попередження» про проблеми в організації. Якщо ця система працює формально або неефективно, це породжує низку суттєвих ризиків, які можуть мати як внутрішні, так і зовнішні негативні наслідки.

Ризики, що виникають при неефективному управлінні зверненнями:

1. Комунікаційні ризики

Ігнорування звернень або відсутність зворотного зв'язку призводить до втрати довіри працівників до керівництва. Формується «закрита» організаційна культура, де проблеми замовчуються, а не вирішуються. Це ускладнює управління персоналом і знижує ефективність взаємодії.

2. Репутаційні ризики. Якщо працівники не мають внутрішніх каналів для вирішення проблем, вони можуть виносити їх у публічний простір (соціальні мережі, медіа, суди). Це негативно впливає на бренд роботодавця та може зменшити інвестиційну привабливість компанії.

3. Правові ризики. Невчасне або неправильне реагування на звернення може призвести до:

- судових позовів;
- штрафів;
- перевірок контролюючих органів.

Особливо це стосується звернень щодо дискримінації, мобінгу, порушення трудового законодавства.

4. Операційні ризики. Невиявлені проблеми вчасно переростають у системні збої:

- конфлікти між підрозділами;
- зниження продуктивності;
- порушення бізнес-процесів.

5. Кадрові ризики. Ігнорування звернень підвищує:

- плинність кадрів;
- рівень вигорання;
- демотивацію персоналу.

У результаті організація втрачає цінний людський капітал.

6. Ризики тінізації процесів. Відсутність прозорої системи звернень сприяє розвитку неформальних практик:

- неофіційних домовленостей;
- приховування проблем;
- зловживань з боку керівників.

Звернення працівників допомагають виявляти комплаєнс-ризики. Звернення працівників є важливим джерелом інформації для ідентифікації порушень і слабких місць у системі управління, зокрема:

1. Виявлення порушень законодавства

Працівники часто першими повідомляють про:

- неофіційне працевлаштування;
- порушення режиму робочого часу;
- не виплату або затримку заробітної плати.

Це дозволяє організації оперативно реагувати та уникати санкцій.

2. Ідентифікація етичних і поведінкових ризиків

Звернення допомагають виявити:

- мобінг;

- дискримінацію;
- зловживання владою;
- конфлікти інтересів.

Такі сигнали є критично важливими для підтримки здорового психологічного клімату.

3. Виявлення корупційних ризиків

Через внутрішні канали працівники можуть повідомляти про:

- хабарництво;
- нечесні закупівлі;
- зловживання ресурсами.

Таким чином, система звернень виконує функцію внутрішнього контролю.

4. Виявлення системних проблем у бізнес-процесах

Аналіз повторюваних звернень дозволяє:

- визначити «вузькі місця»;
- виявити неефективні процедури;
- покращити управлінські рішення.

5. Моніторинг організаційного клімату

Звернення відображають:

- рівень задоволеності персоналу;
- ступінь довіри до керівництва;
- наявність прихованих конфліктів.

Це важливий інструмент HR-аналітики.

6. Раннє попередження криз

Своєчасне реагування на звернення дозволяє:

- запобігти ескалації конфліктів;
- уникнути страйків або масових звільнень;
- знизити ризик репутаційних втрат.

Неефективне управління зверненнями працівників створює комплекс ризиків – від внутрішніх комунікаційних проблем до серйозних правових і репутаційних втрат. Водночас правильно організована система звернень виступає важливим елементом трудового комплаєнсу та інструментом управління ризиками.

Звернення працівників слід розглядати не як проблему, а як ресурс – джерело інформації для вдосконалення організації, підвищення її прозорості, ефективності та стійкості. Саме через активний діалог із персоналом компанія отримує можливість своєчасно виявляти комплаєнс-ризики та трансформувати їх у можливості для розвитку.

Типові помилки керівників при роботі зі зверненнями

У практиці управління зверненнями керівники часто припускаються помилок, які знижують ефективність системи та підривають довіру працівників:

- **Ігнорування або затягування розгляду** – відсутність своєчасної реакції створює відчуття байдужості.
- **Формальний підхід** – розгляд звернень «для звітності», без реального вирішення проблеми.
- **Захисна позиція** – сприйняття звернень як критики або загрози авторитету.
- **Суб'єктивність рішень** – ухвалення рішень на основі особистих симпатій або упереджень.
- **Порушення конфіденційності** – розголошення інформації підриває довіру до системи.
- **Відсутність зворотного зв'язку** – працівник не отримує інформації про результат розгляду.
- **Ігнорування системних причин** – вирішення лише наслідків без усунення першопричин.

Такі помилки призводять до зниження активності працівників у поданні звернень і накопичення проблем.

Як уникнути упередженості при розгляді звернень.

Об'єктивність є ключовою умовою ефективного управління зверненнями. Для її забезпечення доцільно:

- **Стандартизувати процедури** – чіткі регламенти зменшують вплив суб'єктивності.
- **Використовувати колегіальний розгляд** – залучення кількох осіб або комісії.
- **Застосовувати принцип «фактів, а не думок»** – рішення базуються на доказах.
- **Анонімізувати звернення (за можливості)** – зменшує вплив особистих факторів.
- **Фіксувати всі етапи розгляду** – забезпечує прозорість і підзвітність.
- **Навчати керівників** – розвиток навичок критичного мислення та антиупередженості.

Уникнення упередженості підвищує справедливість рішень і довіру до системи.

Емоційний інтелект є ключовою компетенцією при роботі зі зверненнями працівників. Він включає:

- **самоусвідомлення** – розуміння власних емоцій і реакцій;
- **самоконтроль** – здатність не реагувати імпульсивно;
- **емпатію** – розуміння емоцій і потреб працівника;
- **соціальні навички** – конструктивна комунікація та вирішення конфліктів.

Керівник з високим рівнем емоційного інтелекту:

- краще сприймає складні або критичні звернення;
- знижує рівень конфліктності;
- формує довірливу атмосферу;
- приймає більш зважені рішення.

Формування культури відкритості в організації

Культура відкритості є основою ефективної системи звернень. Вона передбачає:

- **підтримку з боку керівництва** – демонстрація готовності слухати працівників;
- **гарантії безпеки** – відсутність покарань за подання звернень;
- **розвиток каналів комунікації** – можливість подавати звернення зручно і доступно;
- **регулярний зворотний зв'язок** – інформування про результати розгляду;
- **навчання персоналу** – формування навичок відкритої комунікації;
- **приклад лідерів** – поведінка керівників задає стандарти для всієї організації.

Відкрита культура сприяє:

- ранньому виявленню проблем;
- підвищенню залученості персоналу;
- покращенню управлінських рішень;
- зниженню ризиків конфліктів і порушень.

Ефективна робота зі зверненнями працівників потребує не лише формальних процедур, а й зрілого управлінського підходу. Уникнення типових помилок, забезпечення об'єктивності, розвиток емоційного інтелекту керівників та формування культури відкритості є ключовими умовами підвищення довіри, ефективності комунікацій і сталого розвитку організації.

Ефективність системи звернень оцінюється через кількісні та якісні показники. До ключових КРІ належать:

- кількість звернень (динаміка, структура);
- середній час реагування та вирішення;

- частка вирішених звернень;
- рівень повторних звернень;
- частка анонімних звернень;
- рівень задоволеності працівників результатами розгляду.

Важливо аналізувати не лише обсяг звернень, а й їх зміст – зростання кількості може свідчити як про проблеми, так і про підвищення довіри до системи.

Рівень довіри визначається через:

- опитування працівників (анонімні анкети);
- показник використання системи;
- співвідношення відкритих і анонімних звернень;
- якість зворотного зв'язку;
- готовність працівників повідомляти про проблеми.

Високий рівень довіри проявляється у регулярному використанні системи та відкритості працівників у комунікації.

Звернення впливають на продуктивність опосередковано через покращення процесів. Оцінювання здійснюється через:

- зміни у показниках продуктивності (до/після вирішення проблем);
- зменшення простоїв і помилок;
- скорочення конфліктів;
- зростання залученості персоналу;
- покращення якості роботи.

Аналіз дозволяє встановити, як вирішення звернень сприяє підвищенню ефективності діяльності.

Аудит системи звернень передбачає комплексну перевірку функціонування системи:

- оцінка наявності політик і процедур;
- аналіз каналів подання звернень;
- перевірка строків і якості обробки;
- оцінка конфіденційності;
- аналіз типових помилок і порушень;
- відповідність законодавству та комплаєнс-вимогам.

Мета аудиту – виявити слабкі місця та підвищити ефективність системи.

Отримані дані використовуються для:

- виявлення системних проблем;
- оптимізації бізнес-процесів;
- оновлення внутрішніх політик;
- навчання керівників і персоналу;
- автоматизації процесів;

- підвищення прозорості та швидкості реагування.

Регулярний аналіз звернень дозволяє трансформувати їх у стратегічний інструмент розвитку організації.

Система звернень працівників є не лише каналом комунікації, а й аналітичним інструментом управління. Її ефективність визначається здатністю впливати на якість управлінських рішень, рівень довіри персоналу та загальну продуктивність організації.

5.2. Внутрішні процедури медіації та службового розслідування

У системі трудового комплаєнсу важливу роль відіграють внутрішні механізми врегулювання конфліктів і реагування на порушення. До таких механізмів належать **медіація** та **службове розслідування**. Вони дозволяють організації своєчасно вирішувати спірні ситуації, мінімізувати ризики та підтримувати здоровий організаційний клімат.

Медіація: сутність і значення

Медіація – це добровільний, конфіденційний процес врегулювання конфлікту за участю нейтральної третьої сторони (медіатора), який допомагає сторонам знайти взаємоприйнятне рішення.

Основні принципи медіації:

- добровільність участі;
- нейтральність і неупередженість медіатора;
- конфіденційність;
- рівність сторін;
- орієнтація на взаєморозуміння та співпрацю.

Коли застосовується медіація:

- міжособистісні конфлікти;
- непорозуміння в команді;
- конфлікти між працівником і керівником;
- ситуації, де важливо зберегти робочі відносини.

Етапи медіації:

1. Ініціювання процесу.
2. Підготовка та узгодження правил.
3. Вислуховування сторін.
4. Виявлення інтересів і причин конфлікту.
5. Пошук рішень.
6. Досягнення домовленостей.

Переваги медіації:

- швидкість вирішення конфлікту;

- збереження відносин;
- зниження ескалації;
- мінімізація юридичних ризиків.

Службове розслідування – це формалізована процедура встановлення фактів порушення трудової дисципліни, внутрішніх політик або законодавства.

Підстави для проведення:

- скарги працівників;
- повідомлення про порушення (whistleblowing);
- інциденти (конфлікти, зловживання, дискримінація);
- виявлені порушення під час аудиту або перевірок.

Основні принципи:

- об'єктивність і неупередженість;
- конфіденційність;
- документування;
- дотримання прав усіх сторін;
- законність.

Етапи службового розслідування:

1. Реєстрація звернення або інциденту.
2. Прийняття рішення про початок розслідування.
3. Формування комісії або визначення відповідальних осіб.
4. Збір доказів (пояснення, документи, дані).
5. Аналіз фактів.
6. Підготовка висновків.
7. Прийняття управлінського рішення (санкції, зміни процедур тощо).

У табл. 5.1 наведено відмінності між медіацією та службовим розслідуванням.

Таблиця 5.1

Відмінності між медіацією та службовим розслідуванням

Критерій	Медіація	Службове розслідування
Мета	Врегулювання конфлікту	Встановлення фактів порушення
Характер	Добровільний	Обов'язковий (за потреби)
Учасники	Сторони конфлікту + медіатор	Комісія, свідки, сторони
Результат	Домовленість	Рішення, санкції
Орієнтація	Комунікація	Контроль і відповідальність

Обидві процедури є важливими елементами комплаєнс-системи:

- **Медіація** сприяє профілактиці конфліктів і покращенню внутрішніх комунікацій.

- **Службове розслідування** забезпечує дотримання правил, виявлення порушень і притягнення до відповідальності.

Разом вони формують баланс між «м'якими» і «жорсткими» інструментами управління.

Типові ризики при неправильному застосуванні:

- формальний підхід до процедур;
- упередженість комісії;
- порушення конфіденційності;
- затягування розгляду;
- відсутність чітких регламентів.

Це може призвести до втрати довіри, юридичних наслідків і погіршення клімату в колективі.

Рекомендації щодо впровадження:

- розробити внутрішні положення про медіацію та розслідування;
- навчити керівників і HR-фахівців;
- забезпечити незалежність процедур;
- використовувати стандартизовані алгоритми;
- інтегрувати процедури в систему комплаєнсу.

Медіація та службове розслідування є взаємодоповнюючими інструментами управління конфліктами та ризиками в організації. Їх ефективне застосування дозволяє забезпечити справедливість, прозорість і стабільність внутрішнього середовища, що є необхідною умовою сталого розвитку сучасних організацій.

Роль HR, комплаєнс-офіцера та керівника у роботі зі зверненнями, медіацією та службовими розслідуваннями

Ефективність системи управління зверненнями, медіації та службових розслідувань значною мірою залежить від чіткого розмежування ролей між ключовими учасниками процесу: HR-службою, комплаєнс-офіцером (або службою безпеки) та керівником. Відсутність такого розмежування призводить до конфлікту інтересів, неефективності процедур і втрати довіри працівників.

Роль HR-служби.

HR (служба управління персоналом) виконує переважно «м'яку» **управлінську функцію**, орієнтовану на людей, комунікацію та розвиток організаційної культури.

Основні функції HR:

- Фасилітація комунікації - забезпечення відкритого діалогу між працівниками та керівництвом, організація обговорень, допомога у формулюванні звернень.
- Первинний прийом звернень - прийом, реєстрація та попередній аналіз звернень працівників.
- Організація медіації - ініціювання процесу врегулювання конфліктів, залучення медіатора, супровід сторін.
- Підтримка працівників - надання консультацій, психологічна підтримка, допомога у складних ситуаціях.
- Розвиток корпоративної культури - формування атмосфери довіри, відкритості, недискримінації.
- Навчання персоналу - проведення тренінгів з комунікації, вирішення конфліктів, етики.

Обмеження ролі HR:

- не проводить повноцінні розслідування серйозних порушень;
- не приймає остаточних дисциплінарних рішень;
- не виконує контрольних чи каральних функцій.

☞ HR — це «міст» між працівником і системою управління.

Роль комплаєнс-офіцера / служби безпеки: контроль і розслідування. Комплаєнс-офіцер або служба безпеки виконує «жорстку» контрольну функцію, пов'язану з дотриманням правил, виявленням порушень та управлінням ризиками.

Основні функції:

- Ідентифікація комплаєнс-ризиків - аналіз звернень на предмет порушень законодавства, внутрішніх політик, етичних норм.
- Проведення службових розслідувань – збір доказів, опитування сторін, аналіз документів, встановлення фактів.
- Контроль дотримання процедур – перевірка, чи відповідають дії працівників і керівників внутрішнім стандартам.
- Забезпечення конфіденційності – захист інформації, особливо в чутливих кейсах (мобінг, корупція).
- Розробка комплаєнс-політик – кодекси етики, антикорупційні політики, процедури розгляду звернень.
- Моніторинг і звітність - аналіз тенденцій, підготовка звітів для керівництва.

Обмеження:

- не займається психологічною підтримкою;
- не виступає медіатором у класичному розумінні;
- не повинен бути залучений у конфлікти як зацікавлена сторона.

☞ **Комплаєнс** – це «система контролю та захисту організації».

Роль керівника: прийняття рішень.

Керівник (менеджер або топ-менеджмент) виконує **ключову управлінську роль** у прийнятті рішень та забезпеченні їх реалізації.

Основні функції:

- Прийняття управлінських рішень – на основі результатів медіації або розслідування.
- Забезпечення виконання рішень – контроль впровадження заходів (дисциплінарних, організаційних).
- Реагування на системні проблеми – зміна процесів, політик, структури.
- Формування культури відкритості – особистий приклад, підтримка працівників, відкритість до зворотного зв'язку.
- Баланс інтересів - врахування інтересів працівників і організації.

Ризики ролі керівника:

- упередженість;
- конфлікт інтересів;
- надмірний контроль або ігнорування проблем.

☞ **Керівник** — це «точка прийняття остаточних рішень».

Ефективна система працює лише за умови координації:

- HR → передає складні кейси комплаєнсу;
- комплаєнс → надає обґрунтовані висновки керівнику;
- керівник → приймає рішення та повертає зворотний зв'язок HR;
- HR → комунікує результати працівникам.

Типові помилки у розмежуванні ролей:

- HR виконує функції «карального органу»;
- комплаєнс втручається у комунікаційні процеси;
- керівник ігнорує результати розслідувань;
- відсутність чітких процедур взаємодії.

Чітке розмежування ролей HR, комплаєнс-офіцера та керівника забезпечує баланс між підтримкою працівників, контролем дотримання правил і ефективним управлінням. Така модель дозволяє підвищити довіру до системи звернень, зменшити ризики та забезпечити стабільність організації.

Алгоритм вибору: медіація чи службове розслідування

У системі управління зверненнями працівників і комплаєнс-менеджменту важливим є швидке та обґрунтоване визначення інструменту реагування. Помилковий вибір між медіацією та службовим розслідуванням може призвести або до ескалації конфлікту, або до недооцінки серйозних порушень. Тому застосовується простий алгоритм прийняття рішення, який базується на характері ситуації та рівні ризику.

Конфлікт без ознак порушення → МЕДІАЦІЯ

Ознаки ситуації:

- непорозуміння між працівниками;
- різні підходи до виконання завдань;
- емоційне напруження в команді;
- зниження ефективності взаємодії;
- відсутність порушень законодавства або політик.

Логіка:

У таких випадках проблема має **поведінковий або комунікаційний характер**, тому ключовим є відновлення взаєморозуміння, а не пошук винних.

Мета:

- знизити напруження;
- відновити співпрацю;
- запобігти ескалації конфлікту.

Є ознаки порушення → СЛУЖБОВЕ РОЗСЛІДУВАННЯ

Ознаки ситуації:

- підозра на порушення трудової дисципліни;
- мобінг або дискримінація;
- корупційні прояви;
- шахрайство або зловживання;
- порушення внутрішніх політик чи законодавства.

Логіка:

Якщо є потенційне порушення, необхідно **встановити факти, а не просто врегулювати відносини**.

Мета:

- зібрати докази;

- визначити відповідальність;
- захистити організацію від ризиків;
- ухвалити обґрунтоване управлінське рішення.

Складні або змішані кейси → КОМБІНАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ

Ознаки ситуації:

- є і конфлікт, і ознаки порушення;
- ситуація емоційно напружена і юридично чутлива;
- є кілька сторін і різні рівні ризику;
- відсутня повна інформація на старті.

Логіка:

Спочатку визначається фактична сторона ситуації, потім — відновлення відносин.

Можливі сценарії:

1. **Розслідування → медіація** (спочатку встановлення фактів, потім відновлення комунікації)

2. **Паралельні процеси** (комплаєнс перевіряє факти, HR готує медіаційний процес)

Мета:

- мінімізувати ризики;
- уникнути повторних конфліктів;
- забезпечити і правову, і соціальну стабільність.

На рис. 5.1 зображено алгоритм вибору правильного інструменту реагування.

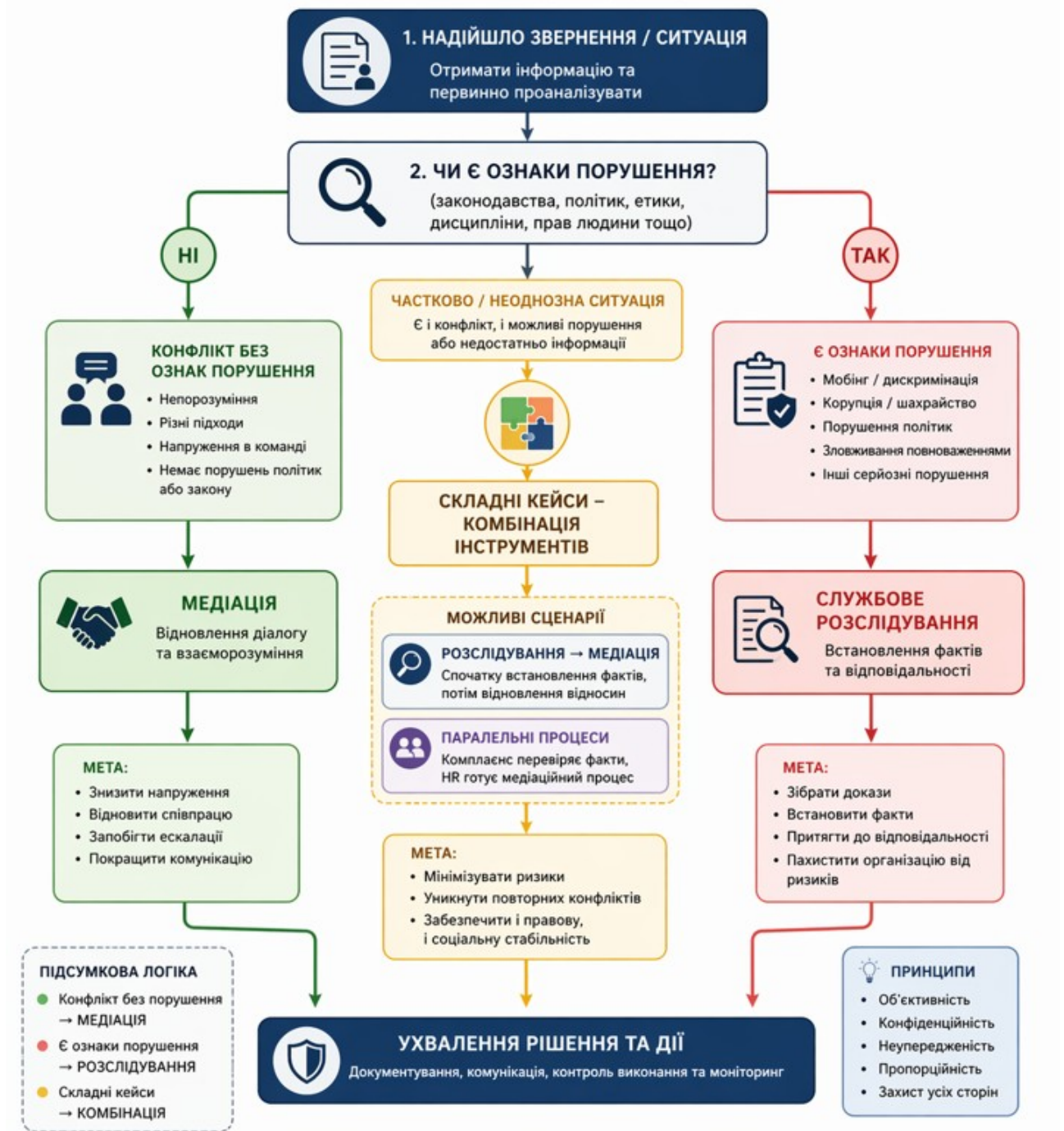


Рис. 5.1. Алгоритм вибору: медіація чи розслідування

5.3. Документування трудових спорів

Трудовий спір – це розбіжності між працівником і роботодавцем щодо застосування норм трудового законодавства, умов праці, оплати праці, звільнення, дисциплінарних стягнень або інших трудових правовідносин.

Для менеджера трудові спори є критичним елементом управління персоналом, оскільки:

- впливають на продуктивність праці;
- формують корпоративний клімат;
- можуть призводити до судових витрат і репутаційних ризиків;
- потребують доказової бази у разі ескалації.

Документування трудових спорів виконує три ключові функції:

1. Доказова функція

Документи підтверджують факти (порушення, дії сторін, рішення роботодавця).

2. Процедурна функція

Фіксують дотримання законних процедур (звільнення, дисциплінарні стягнення, службові розслідування).

3. Захисна функція

Забезпечують юридичний захист роботодавця або працівника в разі судового розгляду.

Основні види документів у трудових спорах:

1. Первинні документи

Це документи, що виникають у процесі трудових відносин:

- трудовий договір / контракт;
- посадова інструкція;
- накази про прийняття/звільнення;
- правила внутрішнього трудового розпорядку.

2. Документи, що фіксують порушення

- акти про порушення трудової дисципліни;
- доповідні та службові записки;
- пояснювальні записки працівників;
- результати перевірок і аудитів.

3. Процедурні документи врегулювання спору

- протоколи комісій з трудових спорів;
- рішення комісії з трудових спорів;
- протоколи переговорів або медіації;
- листування між сторонами.

4. Судові документи

- позовні заяви;
- відзив на позов;
- рішення суду;
- ухвали та виконавчі документи.

Вимоги до документування трудових спорів. Для того щоб документи мали юридичну силу, вони повинні відповідати таким вимогам:

1. Юридична коректність

- відповідність трудовому законодавству;
- правильне застосування норм КЗпП.

2. Повнота інформації

- чіткий опис події;
- зазначення часу, місця, учасників;
- фіксація обставин без оціночних суджень.

3. Об'єктивність

- відсутність емоційних формулювань;
- лише факти та підтверджені дані.

4. Офіційність

- підпис уповноважених осіб;
- реєстрація документів;
- дотримання форм бланків (за наявності).

Етапи документування трудового спору:

Етап 1. Фіксація події

- виявлення порушення або конфліктної ситуації;
- складання первинного акту або записки.

Етап 2. Збирання пояснень

- отримання письмових пояснень від працівника;
- фіксація позицій свідків.

Етап 3. Службове розслідування

- аналіз обставин;
- формування висновків;
- оформлення звіту.

Етап 4. Прийняття управлінського рішення

- дисциплінарне стягнення;
- зміна умов праці;
- звільнення або врегулювання.

Етап 5. Фіксація результату

- наказ або рішення;
- підписання документів;
- архівування матеріалів.

Менеджерська практика показує такі типові помилки у документуванні трудових спорів:

- відсутність письмових доказів;

- неправильне оформлення актів;
- пропуск строків фіксації порушень;
- використання емоційної або суб'єктивної лексики;
- відсутність підписів або свідків;
- порушення процедури дисциплінарного стягнення.

Роль менеджера у процесі документування:

- ініціатор фіксації порушень;
- організатор службового розслідування;
- відповідальна особа за оформлення документів;
- посередник у врегулюванні конфлікту.

Ключова компетенція менеджера – документально підтвердити кожне управлінське рішення.

Практичне значення документування:

- мінімізувати ризики судових позовів;
- захистити інтереси підприємства;
- підвищити дисципліну персоналу;
- забезпечити прозорість управлінських рішень;
- формувати доказову базу для аудиту та контролю.

На рис. 5.2 наведено алгоритм документування трудових спорів.



Рис. 5.2. Алгоритм документування трудових спорів

Документування трудових спорів є ключовим елементом системи управління персоналом і правового захисту організації. Для менеджера це не лише технічна процедура, а стратегічний інструмент управління ризиками, конфліктами та корпоративною стабільністю.

5.4. Конфіденційність і захист прав сторін у процесі розгляду: роль менеджера

У процесі врегулювання спорів або медіації роль менеджера є ключовою для підтримання довіри та забезпечення правової безпеки всіх учасників. Менеджер тут виступає не просто як організатор, а як гарант дотримання етичних і процесуальних норм.

Ось основні аспекти його ролі:

1. Створення «безпечного простору» (Конфіденційність)

Менеджер забезпечує технічні та процедурні умови, щоб інформація не вийшла за межі переговорної кімнати:

- Укладання угод: до початку процесу менеджер організовує підписання договору про нерозголошення (NDA).
- Контроль доступу: він стежить за тим, щоб сторонні особи не мали доступу до документів, записів або цифрових каналів зв'язку, де обговорюється справа.
- Інформаційна гігієна: після завершення розгляду менеджер відповідає за належне зберігання або знищення конфіденційних матеріалів.

2. Забезпечення рівності та нейтральності (Захист прав)

Менеджер діє як «процесуальний охоронець», який стежить, щоб жодна зі сторін не мала переваг:

- *Баланс сил*: менеджер виявляє спроби тиску або маніпуляцій і вживає заходів, щоб кожна сторона мала рівний час і можливість висловити свою позицію.
- Запобігання конфлікту інтересів: він зобов'язаний розкрити будь-які зв'язки, що можуть поставити під сумнів його неупередженість.
- Добровільність: менеджер стежить за тим, щоб участь у процесі залишалася добровільною, і будь-яка сторона могла вийти з нього без негативних правових наслідків для своєї позиції в суді.

3. Правове інформування

Менеджер не дає юридичних порад (якщо він не є адвокатом сторони), але він зобов'язаний:

- Роз'яснити правила гри: які права мають сторони під час розгляду.

- Переконатися, що сторони розуміють юридичне значення прийнятих ними рішень або підписаних протоколів.

4. Етичний контроль

Менеджер забезпечує дотримання кодексу професійної етики. Якщо він бачить, що процес стає деструктивним або порушує базові права людини, він має право призупинити або припинити розгляд.

Менеджер – це «архітектор процесу», який будує структуру, де сторони можуть домовлятися, не боячись витоку даних або порушення своїх законних інтересів.

Менеджер у цьому процесі – це не просто «адміністратор», а дизайнер безпечного середовища. Його головна мета – зробити так, щоб сторони могли зосередитися на вирішенні проблеми, знаючи, що їхні права та таємниці надійно захищені процедурою.

Тема 6.

Вирішення трудових спорів у позасудовому та судовому порядку

План

- 6.1. Практика застосування позасудових механізмів у трудових спорах
- 6.2. Комісії з трудових спорів: створення, повноваження, процедура роботи.
- 6.3. Медіація, переговори та примирні процедури як сучасний інструмент вирішення трудових конфліктів.
- 6.4. Процедура розгляду справ у судах загальної юрисдикції та доказова база у трудових спорах: документи, свідчення, експертизи.

Рекомендована література

1. Комплаєнс-Менеджмент: інтерактивний підручник, 2025. URL: <https://vscht.futurebooks.cz/book/87-komplayens-menedzhment-interaktivnij-pidruchnik/?/%D0%B2%D0%B8%D1%85%D1%96%D0%B4%D0%BD%D1%96-%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D1%96/>
2. Живко З.Б., Сватюк О.Р., Копитко М.І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навчальний посібник. за заг. ред. З.Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.
3. ISO 37301:2021(en) Compliance management systems – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:37301:ed1:v1:en>
4. Отенко І. П., Москаленко Н. О. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 224 с.
5. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Управління діяльністю підприємств корпоративного типу (АТ і ТзОВ): підручник. Київ : Книгарня «Є», 2023. 290 с.
6. Кобелєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія.. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
7. Мулик А. К. Банківський комплаєнс: питання теорії та практики : монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 252 с.
8. Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика. Монографія / за заг. ред. М. П. Сагайдака. Київ: КНЕУ, 2024. 328 с.
9. Compliance Management Systems – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/62342.html>
10. Балджи М. Д. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2021. 332 с.

11. Михаліцька Н., Яцик М. Управління власним бізнесом: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с.

12. Дикань В.Л., Компанієць В.В., Полякова О.М. Етичні основи бізнесу: Навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 316 с.

13. Бутинська Р. Я. Мокрицька Н. П. Трудове право України: навчальний посібник. Львів: «Галицька видавнича спілка», 2022. 312 с.

Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М. Управління персоналом: навчальний посібник / за заг. ред. Д.В. Швеця. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 452 с.

6.1. Практика застосування позасудових механізмів у трудових спорах

Ефективність позасудових механізмів на 80% залежить від позиції керівництва. Менеджер виступає фільтром, який не дозволяє рядовому незадоволенню перетворитися на юридичний позов.

1. Функція HR-менеджера: Дизайн корпоративної системи ADR

HR-департамент відповідає за створення «інфраструктури» для вирішення спорів:

- **Розробка внутрішніх регламентів:** прописування чітких процедур подання скарг всередині компанії (Policy of Grievance).
- **Впровадження системи «Open Door» (Відчинених дверей):** менеджмент створює культуру, де працівник може прийти до топ-менеджера зі скаргою, не боячись репресій.
- **Навчання лінійних керівників:** менеджери середньої ланки мають володіти навичками **Conflict Management**, щоб гасити спори на рівні відділу.

2. Менеджер як суб'єкт медіації (Conflict Management)

У позасудовому порядку менеджер виконує роль «внутрішнього посередника»:

- **Діагностика конфлікту:** вміння вчасно розрізнити діловий конфлікт (навколо завдань) та деструктивний конфлікт (міжособистісний, мобінг).
- **Проведення фасилітаційних зустрічей:** організація переговорів між конфліктуючими працівниками до того, як вони звернуться до КТС чи суду.
- **Управління очікуваннями:** менеджер має професійно пояснити працівнику реальні правові перспективи, стимулюючи його до мирової угоди.

3. Взаємодія менеджменту з Комісією по трудових спорах (КТС)

Менеджмент підприємства має стратегічне завдання – забезпечити легітимність КТС:

- **Організаційне забезпечення:** надання приміщення, техніки, паперу та часу для роботи членів КТС у робочі години.
- **Делегування повноважень:** керівник має призначити до складу КТС компетентних представників (юристів, досвідчених управлінців), які здатні об'єктивно оцінити ситуацію, а не просто «захищати честь мундира».
- **Виконавча дисципліна:** швидке виконання рішень КТС керівництвом демонструє колективу, що цей інструмент дієвий, і знижує бажання йти до суду.

4. Робота менеджера в колективних спорах (взаємодія з НСПП)

Коли спір виходить на рівень колективу, менеджмент (директор, HR-директор) стає стороною переговорів:

- **Робота з профспілками:** постійний діалог менеджменту з лідерами профспілок дозволяє вирішувати питання на стадії примирних комісій.
- **Прозорість комунікації:** менеджери мають аргументовано (з цифрами та звітами) пояснювати неможливість виконання певних вимог (наприклад, різкого підвищення зарплати), щоб перевести емоційний конфлікт у раціональне русло.

5. Ризики для менеджера при ігноруванні позасудових методів

Для майбутніх менеджерів важливо розуміти наслідки «жорсткої» позиції:

- **Економічні втрати:** судовий збір, оплата послуг адвокатів та виплати за вимушений прогул у разі програшу (які можуть стягнути з самого менеджера в порядку регресу).
- **Репутаційні ризики (Employer Branding):** публічні судові реєстри доступні всім. Інформація про токсичне керівництво відлякує талановитих кандидатів.
- **Зниження продуктивності:** невирішений конфлікт демотивує весь відділ, а не лише одну особу.

У позасудовому процесі менеджер перестає бути «начальником, який дає вказівки», і стає переговорником. Для цього йому необхідний такий набір навичок:

1. Емпатія та активне слухання

Більшість трудових конфліктів починаються не через гроші, а через відчуття несправедливості або того, що працівника «не чують».

- **Як це працює:** менеджер має дати працівнику можливість «виговоритися». Використання технік активного слухання (уточнення,

перефразування, резюмування) дозволяє знизити емоційний градус і виокремити раціональне зерно претензії.

2. Емоційний інтелект (EQ)

Здатність розпізнавати власні емоції та емоції працівника.

- **Практичне значення:** менеджер не повинен піддаватися на провокації або переходити на крик у відповідь на агресію. Вміння зберігати спокій («холодну голову») дозволяє тримати контроль над процесом переговорів у КТС чи під час медіації.

3. Навички ведення переговорів (Negotiation Skills)

Позасудове вирішення — це завжди пошук компромісу.

- **Стратегія Win-Win:** Менеджер має мислити категоріями інтересів, а не позицій.

- *Приклад:* позиція працівника — «Я хочу відпустку саме в липні». Позиція фірми — «У липні пік продажів, ніхто не йде». Інтерес працівника — «Відпочити з родиною». Менеджер з високим рівнем Soft Skills запропонує альтернативу: «Відпустка в серпні + додатковий вихідний», задовольняючи інтерес обох сторін.

4. Критичне мислення та об'єктивність

Вміння відсторонитися від особистих симпатій чи антипатій до працівника.

- **Роль у КТС:** менеджер, що представляє сторону власника в комісії, має бути здатним визнати помилку компанії (наприклад, технічну помилку бухгалтерії при нарахуванні зарплати), щоб не доводити справу до ганебного програшу в суді.

5. Стресостійкість (Resilience)

Конфлікт — це завжди тиск. Менеджер має витримувати тривалі переговори та неодноразові зустрічі, не втрачаючи фокусу на результаті.

Як менеджеру розвивати ці навички?

1. **Практика рефлексії:** після кожної напруженої розмови аналізуйте: «Що змусило опонента закритися?» або «Яке моє слово викликало агресію?».

2. **Рольові ігри:** у межах лекцій варто проводити симуляції засідань КТС, де студенти міняються ролями (працівник / менеджер / голова профспілки).

3. **Вивчення конфліктології:** Розуміння стадій розвитку конфлікту допомагає менеджеру зрозуміти, коли ще можна домовитися «за чашкою кави», а коли вже потрібен офіційний медіатор.

Сучасний менеджер у сфері трудового права — це не «каральний орган», а дипломат. Позасудові механізми працюють лише тоді, коли за ними стоять

професіонали з розвиненими Soft Skills, здатні замінити судовий молоток на конструктивний діалог.

Практичний кейс

Ситуація: Працівник вважає, що його незаконно позбавили премії. Він збирається йти до суду.

Запитання: Які кроки має зробити HR-менеджер протягом перших 24 годин, щоб вирішити це питання позасудово?

Розв'язання кейсу: «24 години на порятунок ситуації»

Мета: Зупинити подання позову та перевести конфлікт у площину конструктивного діалогу.

Година 1–2: Збір «цифрових доказів» та юридичний аудит

Перш ніж говорити з працівником, HR-менеджер повинен зрозуміти, на чиєму боці закон.

- **Аналіз документів:** Перевірка Колективного договору, Положення про преміювання та Наказу про депреміювання.
- **Пошук слабких місць:** Чи був працівник ознайомлений з критеріями премії під підпис? Чи зафіксовано порушення (наприклад, догана або невиконання KPI) документально?
- **Висновок:** Якщо HR бачить помилку компанії (наприклад, премію не дали «на словах» без наказу), стратегія буде спрямована на визнання помилки. Якщо компанія права — на пояснення логіки.

Година 3–5: Екстрена зустріч «тет-а-тет» (Активне слухання)

HR запрошує працівника на нейтральну розмову (не «на килим», а на каву/в переговорку).

- **Крок 1: Зняття емоційної напруги.** Дати працівнику висловити все обурення. Не перебивати.
- **Крок 2: Виявлення прихованого інтересу.** Часто за вимогою грошей стоїть образа: «мене не цінують», «іншим дали, а мені ні».
- **Крок 3: Пауза.** HR не дає обіцянок негайно, але каже: «Я почув ваші аргументи. Мені потрібно 3 години, щоб перевірити розрахунки та звіти лінійного керівника». Це охолоджує запал працівника.

Година 6–8: Переговори з лінійним керівником

Конфлікт часто провокує безпосередній начальник.

- **Завдання HR:** З'ясувати, чи не є позбавлення премії суб'єктивною помстою менеджера.
- **Медіація:** Якщо керівник помилився або був занадто суворим, HR має переконати його змінити рішення або знайти компроміс, щоб не доводити справу до суду, де програє вся компанія.

Година 18–22: Пропозиція «Мирового рішення»

Друга зустріч із працівником, де HR презентує варіанти вирішення:

- **Варіант А (Якщо компанія помилилася):** Визнання технічної помилки та обіцянка виплатити суму в наступному розрахунковому періоді + компенсаційний бонус (наприклад, додатковий день відпочинку).
- **Варіант Б (Якщо компанія права):** Детальний розбір KPI. HR показує: *«Ось цифри, ось підпис. Юридично суд буде на боці компанії, але ми цінуємо ваш внесок, тому пропонуємо план розвитку, щоб наступного місяця ви отримали подвійну премію».*
- **Варіант В (Медіація):** Пропозиція винести питання на розгляд КТС (якщо вона є) або залучити зовнішнього медіатора, щоб не витратити гроші на адвокатів.

Година 24: Фіксація домовленостей

Якщо працівник погодився не йти до суду:

- Складання протоколу зустрічі або підписання медіаційної угоди.
- Інформування керівництва про врегулювання конфлікту.

Чому це спрацювало? (Аналіз Soft Skills)

1. **Швидкість (Agility):** Конфлікт не «забродив». Працівник побачив, що його проблема пріоритетна.
2. **Емпатія:** HR не став у позу «читайте закон», а спробував зрозуміти позицію людини.
3. **Економічна раціональність:** HR прорахував, що виплатити премію (навіть якщо є сумніви) часто дешевше, ніж платити юристам за 6 місяців судів.

Чек-лист: Підготовка до переговорів у трудовому спорі

1. Юридичний фундамент (Правовий аудит)

- **Перевірка першоджерел:** Чи є в трудовому договорі, посадовій інструкції або колективному договорі пункти, що регулюють предмет спору?
- **Доказова база:** Чи є письмові докази (накази, акти, скриншоти робочої пошти/Slack, табелі)?

- **Процедурна чистота:** Чи не порушені строки (наприклад, термін накладення догани — 1 місяць)?
- **Оцінка судових перспектив:** Що скаже юрист компанії? Який шанс програшу в суді (у %)?

2. Психологічна підготовка (Soft Skills)

- **Визначення «болювих точок»:** Що насправді тригерує працівника? (Гроші, публічне приниження, страх звільнення, несправедливість).
- **Вибір ролі:** Хто вестиме переговори? (HR — як «миротворець», чи лінійний керівник — як «сторона конфлікту»). *Порада: краще залучити третю, менш заангажовану сторону.*
- **Управління емоціями:** Підготуйте фрази-стабілізатори («Я розумію вашу стурбованість», «Давайте спиратися на факти, а не на емоції»).

3. Стратегія переговорів

- **Точка BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement):** Який наш найкращий варіант, якщо ми НЕ домовимося? (Наприклад: «Ми готові до суду, бо маємо всі підписи»).
- **Межі компромісу:** На що компанія готова піти? (Виплата 50% суми, надання відпустки, зміна графіка, рекомендаційний лист).
- **«Червоні лінії»:** Чого компанія не зробить за жодних умов? (Наприклад, поновлення на посаді людини, що вчинила крадіжку).

4. Організаційні моменти

- **Місце:** Нейтральна територія (переговорна кімната, де ніхто не завадить). Не кабінет директора!
- **Час:** Виділіть не менше 60-90 хвилин, щоб не створювати відчуття поспіху.
- **Документування:** Підготуйте шаблон протоколу зустрічі або медіаційної угоди для фіксації результату «тут і зараз».

5. Аналіз ризиків (Cost-Benefit Analysis)

- **Вартість суду:** (Витрати на адвоката + судовий збір + робочий час HR та юриста) VS (Сума претензії працівника).
- **Репутаційні ризики:** Чи може цей кейс потрапити в соцмережі або ЗМІ (наприклад, звинувачення в мобінгу)?

Золоте правило менеджера:

«Найгірший мирний договір кращий за найкращий судовий вирок». Якщо виплата невеликої суми «тут і зараз» рятує компанію від піврічного аудиту Держпраці та судової тяганини – це перемога менеджера, а не поразка.

6.2. Комісії з трудових спорів: створення, повноваження, процедура роботи

1. Створення КТС: Що має знати менеджер

Комісія з трудових спорів (КТС) – це первинний орган досудового розгляду індивідуальних трудових спорів між працівником і роботодавцем, іншими словами – це «внутрішній суд» підприємства. Менеджеру важливо розуміти, що це не «кишеньковий» орган директора, а паритетний майданчик.

Правова підстава: статті 223–230 КЗпП України.

Умова створення: комісія обирається загальними зборами трудового колективу на підприємствах з кількістю працюючих не менше 15 осіб.

Чисельність та склад: закон не встановлює точну кількість членів, але встановлює принцип паритетності: 50% від власника (призначаються наказом директора) та 50% від трудового колективу (обираються зборами).

Порада менеджеру: включайте до складу від власника не лише юристів, а й авторитетних лінійних керівників та HR-ів. Це підвищує довіру до рішень.

Організаційне забезпечення: весь тягар витрат (приміщення, техніка, папір, архівація) лягає на плечі менеджменту.

Повноваження КТС. Менеджер повинен чітко розрізняти, які питання КТС може вирішити, а де вона не має влади.

Що РОЗГЛЯДАЄ КТС:

- Суперечки щодо нарахування зарплати, премій, доплат.
- Правомірність накладення доган (дисциплінарних стягнень).
- Питання надання відпусток, графіків роботи.
- Видача спецодягу, харчування, оплата надурочних.

Що НЕ РОЗГЛЯДАЄ КТС (Виключно суди):

- Звільнення працівників (будь-яка підстава).
- Поновлення на роботі.
- Зміна дати чи формулювання причини звільнення.
- Спори щодо встановлення нових умов праці (це колективні переговори).

Процедура роботи: алгоритм для керівника

Менеджеру важливо слідкувати за дотриманням процесуальних строків, щоб рішення не було скасоване судом через формальні помилки.

1. **Прийняття заяви:** Працівник має **3 місяці** з дня порушення права. Заява реєструється обов'язково.

2. **Підготовка до розгляду:** КТС має право викликати свідків, затребувати документи у бухгалтерії чи відділу кадрів. Менеджмент зобов'язаний надати ці дані.

3. Засідання:

- Засідання вважається правомочним, якщо присутні не менше **2/3 обраних членів**.

- Присутність працівника – обов'язкова (якщо він не надав письмову згоду на розгляд без нього).

1. Прийняття рішення:

- Рішення приймається таємним або відкритим голосуванням (більшістю голосів).

- Копія рішення вручається працівнику та власнику протягом **3 днів**.

Виконання рішень КТС: Управлінські ризики

Це «найгостріше» питання для менеджменту.

• **Добровільне виконання:** роботодавець має **10 днів** на оскарження рішення в суді. Якщо не оскаржив – рішення стає обов'язковим до виконання.

• **Примусове виконання:** якщо менеджмент ігнорує рішення, КТС видає працівникові **Посвідчення**.

Увага менеджеру: Це посвідчення має статус **виконавчого документа**. Працівник йде з ним до Державної виконавчої служби, і рахунки компанії можуть бути заблоковані для стягнення коштів.

• **Оскарження:** якщо менеджер вважає рішення КТС незаконним (наприклад, комісія проголосувала за премію, на яку немає бюджету), він має право подати позов до суду у 10-денний строк. Суд може залишити рішення в силі, скасувати, прийняти нове рішення.

Практичні поради для менеджерів (Best Practices)

1. **Не ігноруйте КТС:** Якщо працівник подав заяву, краще вирішити справу всередині, ніж отримати перевірку Держпраці чи судовий позов.

2. **Протоколюйте все:** Кожен крок КТС має бути зафіксований. Це ваш захист у суді, якщо працівник піде далі.

3. **Навчайте членів КТС:** Члени комісії від власника мають знати КЗпП не гірше за юристів.

4. **Використовуйте КТС як зворотний зв'язок:** Якщо КТС завалена скаргами на одного лінійного керівника – це сигнал менеджменту про токсичну атмосферу в конкретному відділі.

6.3. Медіація, переговори та примирні процедури як сучасний інструмент вирішення трудових конфліктів

Трудовий конфлікт є складним соціально-економічним явищем, що виникає в процесі взаємодії працівників, роботодавців та інших суб'єктів трудових відносин. Його сутність полягає у зіткненні інтересів, цінностей, потреб або очікувань сторін.

З економічної точки зору конфлікт виникає через обмеженість ресурсів (заробітна плата, робочий час, кар'єрні можливості). Соціальна природа конфлікту пов'язана з нерівністю статусів, ролей і доступу до влади. Психологічна складова проявляється через індивідуальні особливості особистості, емоції, сприйняття та поведінкові реакції.

Важливо розрізняти:

- **конфлікт інтересів** – коли сторони мають різні потреби або цілі;
- **конфлікт позицій** – коли сторони займають жорсткі, часто декларативні позиції, не враховуючи глибинні інтереси.

У сучасному менеджменті конфлікт розглядається не лише як негативне явище, а як **невід'ємний елемент розвитку організації**, що може стимулювати інновації та вдосконалення управлінських процесів.

Трудові конфлікти можна класифікувати за різними критеріями:

- **За суб'єктами:**
 - індивідуальні (між працівником і роботодавцем);
 - колективні (між групами працівників або профспілками та роботодавцем).
- **За рівнем взаємодії:**
 - вертикальні (між керівником і підлеглим);
 - горизонтальні (між працівниками одного рівня).
- **За формою прояву:**
 - відкриті (явні протиріччя);
 - латентні (приховані, потенційно небезпечні).

Для менеджера важливо правильно ідентифікувати тип конфлікту, оскільки це визначає вибір інструментів його врегулювання.

Причини виникнення конфліктів

Причини трудових конфліктів є багатофакторними:

- **Організаційні:** неефективна структура управління, нечіткий розподіл обов'язків;
- **Економічні:** низька заробітна плата, нерівність винагороди;
- **Комунікаційні:** відсутність зворотного зв'язку, неправильне тлумачення інформації;
- **Психологічні:** особистісні риси, емоційна нестабільність.

Особливу роль відіграють:

- **стрес** (підвищує конфліктність поведінки);
- **невизначеність** (породжує страх і недовіру);
- **зміни** (опір реформам, трансформаціям).

Конфлікт проходить кілька стадій:

1. **Виникнення** – поява суперечності;
2. **Ескалація** – загострення конфлікту;
3. **Кульмінація** – максимальна напруга;
4. **Вирішення** – зниження напруги та досягнення рішення.

Менеджер може:

- на ранній стадії – попередити конфлікт;
- на стадії ескалації – застосувати переговори;
- на кульмінації – залучити медіацію;
- на завершенні – закріпити домовленості.

Конфлікти мають подвійний ефект:

Деструктивні:

- зниження продуктивності;
- плинність кадрів;
- погіршення клімату.

Конструктивні:

- стимулювання інновацій;
- покращення комунікації;
- виявлення проблем.

Таким чином, завдання менеджера — не уникати конфліктів, а ефективно ними управляти.

Керівник може виступати у різних ролях:

- **модератор** – організовує діалог;
- **арбітр** – приймає рішення;
- **медіатор** – допомагає сторонам самостійно знайти рішення.

Ключові компетенції:

- комунікаційні навички;
- емоційний інтелект;
- здатність до аналізу ситуації;

- нейтральність і об'єктивність.

Майже всі трудові спори в Україні розглядаються саме судами, і через наявний високий показник звернень до них можна зробити висновок, що наша правова система не пропонує своїм громадянам ефективних позасудових способів врегулювання конфлікту. Отже, необхідно вводити альтернативні методи вирішення трудових спорів, зокрема медіацію. Створення інституту медіації дасть змогу конфліктуючим сторонам і особі, яка має здібності та навички спілкування, вирішити конфліктну ситуацію.

Медіація (англ. **mediation** – посередництво) – вид альтернативного врегулювання спорів, метод вирішення спорів із залученням посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси і потреби усіх учасників конфлікту⁴².

На відміну від формального судового процесу, під час медіації сторони доходять згоди самі – медіатор не приймає рішення за них.

Закон України «Про медіацію»⁴³ від 16.1.2021 визначає правові засади та порядок проведення медіації як позасудової процедури врегулювання конфлікту (спору), принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою.

Головною метою застосування медіації у вирішенні спорів є знаходження способів врегулювання розбіжностей за сприяння незалежного посередника, який повинен допомагати сторонам спору знайти компромісне рішення, згодом цілком здатне стати основою побудови безконфліктних правовідносин. Процедура примирення (медіація) застосовується як альтернативна процедура врегулювання суперечок, що виникають із цивільних правовідносин, зокрема у зв'язку зі здійсненням підприємницької та іншої економічної діяльності, а також спорів, які виникають з трудових і сімейних правовідносин. Ця процедура здійснюється за участю незалежної особи – медіатора за добровільної згоди сторін і задля досягнення ними взаємоприйняттого рішення шляхом переговорів.

Специфіка трудових відносин зумовлює певні особливості трудової медіації, зокрема⁴⁴:

- а) медіація переважно ініціюється роботодавцем;

⁴² <https://legalaid.gov.ua/novyny/mediatsiya-panatseya-vid-konfliktiv-chy-efektyvnyj-instrument-peregovoriv/>

⁴³ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>

⁴⁴ Бутинська Р.Я. Медіація у трудовому праві України: сучасний стан та перспективи розвитку. Часопис Київського університету права, 2021. № 3. С 146-150. DOI: 10.36695/2219-5521.3.2021.28

б) часто зовнішній юрист радить роботодавцеві вдатися до медіації для вирішення трудового спору;

в) незважаючи на те, що роботодавець є сильною стороною трудових відносин, під час трудового спору (особливо пов'язаного зі звільненням працівника) баланс сил нерідко змінюється на користь працівника;

г) конфіденційність, яку забезпечує медіація, часто є вирішальною для роботодавця; д) час, фінанси та інші ресурси є важливими чинниками, які враховує роботодавець.

Риси медіації у сфері праці:

1) це позасудовий порядок вирішення трудового спору з використанням неюрисдикційних способів захисту трудових прав працівника і роботодавця, який спрямований на примирення і вироблення сторонами спору узгодженого рішення за допомогою компромісу;

2) це трудове примирення за допомогою посередника, без втручання уповноважених державних органів. Сторони конфлікту самостійно визначають, хто конкретно буде посередником;

3) інститут медіації передбачає переговорний процес, за підсумками якого виявляються інтереси і потреби сторін трудових відносин, що ґрунтується на основі не позицій, а інтересів;

4) медіація завершується добровільною угодою (основана на взаємних поступках) сторін трудової розбіжності. При цьому медіатор позбавляється можливості приймати обов'язкове для сторін рішення.

Треба зауважити, що медіатор як посередник між сторонами у вирішенні спору обов'язково повинен бути нейтральним, незалежним і неупередженим. Знання медіатора по трудових спорах повинні ґрунтуватися на розумінні медіації як правової форми, яка існує в рамках не тільки законодавства про медіацію, а й Кодексу законів про працю, застосування якої зумовлює правові наслідки і для працівника, і для роботодавця у вигляді примирення сторін або медіативної угоди.

Професійний медіатор не має піддаватися особистим симпатіям до жодної зі сторін. Навіть якщо він юрист, все одно залишається нейтральним до кожної зі сторін, оскільки не зобов'язаний діяти в інтересах якоїсь сторони, домагаючись заздалегідь погодженого результату. Для нього клієнтами є обидві сторони. Медіатор, відчувши, що та чи інша сторона не готова до переговорів, може з власної ініціативи зажадати від сторін відкласти з'ясування обставин конфлікту.

Надання допомоги сторонам у пошуках взаємоприйнятної рішення із врегулювання трудового спору на основі плідного діалогу – це головна функція медіатора. При цьому, на переконання вчених, медіаторам, які проводять

трудоу медіацію (принаймні на початку практики), рекомендується проводити саме квазімедіацію, а не класичну медіацію. Це забезпечить медіаторові більшу свободу, психологічний комфорт, маневреність, гнучкість процедури та швидкість реакції на неочікувану поведінку сторони, а також захистить від звинувачень у дискредитації медіації як послуги.

Проте варто наголосити, що трудові відносини будуються передусім на принципі підпорядкування, тобто працівник перебуває в економічній залежності від роботодавця, він не володіє рівними правами з роботодавцем, не завжди має доступ до інформації та документів, що стосуються предмета спору. Тим самим на працівника може чинитися тиск з боку роботодавця, він може бути введений в оману щодо своїх прав і, як наслідок, буде змушений погодитися на компроміс, що не відповідає його інтересам.

У підсумку медіації розбіжності усуваються шляхом взаємних поступок, при цьому інтереси працівника можуть бути не враховані в повному обсязі. Тому важко говорити про медіацію як про ефективний спосіб захисту саме трудових прав працівника.

Принципи медіації:

- добровільність;
- конфіденційність;
- нейтральність;
- неупередженість.

Роль медіатора:

- організовує діалог;
- знижує напругу;
- сприяє пошуку рішень.

Інструменти медіації

- активне слухання;
- рефреймінг;
- підхід “win-win”.

Переваги медіації:

- швидкість;
- конфіденційність;
- гнучкість.

Обмеження у медіації:

- залежність від доброї волі сторін.

Процедура медіації в індивідуальних трудових суперечках вигідніша для роботодавця, оскільки роботодавець бачить у цьому можливість вирішення спору за мінімальних втрат. Що ж стосується розгляду спору за допомогою медіативних процедур, то оплата процедури медіації, за загальним правилом, здійснюється сторонами в рівних частках. Відповідно, працівник не заінтересований у зверненні за такою платною послугою, результат якої

заздалегідь невідомий. Більше того, і роботодавці звертатимуться до медіаторів лише в тому випадку, коли їх послуги будуть обходитися їм дешевше, ніж судові витрати.

Переговори як інструмент врегулювання трудових конфліктів

Переговори є базовим механізмом врегулювання конфліктів у системі соціально-трудових відносин. Вони являють собою процес взаємодії двох або більше сторін, спрямований на узгодження інтересів і досягнення взаємоприйняттого рішення.

На відміну від адміністративного чи судового вирішення спорів, переговори передбачають добровільність, гнучкість і орієнтацію на інтереси сторін, а не лише на формальні позиції. Саме тому переговори широко застосовуються у практиці управління персоналом, особливо у ситуаціях:

- врегулювання трудових спорів;
- визначення умов праці;
- погодження змін в організації;
- розв'язання конфліктів між працівниками.

Сутність переговорів полягає у переході від позиційного торгу (“хто правий”) до інтересно-орієнтованого діалогу (“що потрібно сторонам”). Наприклад, вимога працівника підвищити зарплату може базуватися на глибинній потребі фінансової стабільності або визнання його внеску.

Таким чином, ефективні переговори – це не боротьба, а процес спільного пошуку рішення, яке максимально враховує інтереси всіх учасників.

У теорії та практиці управління виділяють п'ять базових стилів переговорної поведінки, які відображають співвідношення двох параметрів: орієнтації на власні інтереси та орієнтації на інтереси іншої сторони:

1. Конкуренція (жорсткий стиль)

Характеризується прагненням досягти власної вигоди будь-якою ціною. Застосовується у випадках:

- критичної важливості результату;
- обмеженого часу;
- необхідності швидкого прийняття рішення.

Ризики: руйнування відносин, зниження довіри.

2. Співпраця (win-win)

Передбачає пошук рішення, яке максимально задовольняє інтереси обох сторін.

Є найефективнішим стилем у довгостроковій перспективі.

Приклад: замість простої відмови у підвищенні зарплати роботодавець пропонує бонусну систему або кар'єрне зростання.

3. Компроміс

Кожна сторона частково поступається своїми інтересами. Ефективний у ситуаціях, коли:

- сторони мають рівну силу;
- необхідно швидко досягти рішення.

4. Уникнення

Сторона уникає участі у конфлікті. Доцільний, якщо:

- питання не є суттєвим;
- емоційна напруга занадто висока.

5. Пристосування

Одна сторона жертвує своїми інтересами на користь іншої. Може використовуватись для збереження відносин.

Важливий висновок: ефективний менеджер не обмежується одним стилем, а гнучко комбінує їх залежно від ситуації.

Переговори мають чітку логіку розвитку, що включає кілька послідовних етапів:

1. Підготовка

Найважливіший етап, який визначає до 70% успіху переговорів. Передбачає:

- збір інформації;
- аналіз інтересів сторін;
- визначення цілей.

2. Встановлення контакту (відкриття)

Формується атмосфера довіри. Важливими є:

- перше враження;
- тон комунікації;
- невербальні сигнали.

3. Обговорення

Сторони обмінюються позиціями та аргументами. На цьому етапі важливо:

- активно слухати;
- уточнювати;
- уникати конфронтації.

4. Торг (пошук рішень)

Відбувається узгодження умов, пошук компромісів.

5. Досягнення угоди

Формулюється спільне рішення.

6. Фіксація результатів

Домовленості документуються (усно або письмово).

Підготовка є ключовим етапом, що визначає ефективність переговорів.

Основні елементи підготовки:

2. Аналіз інтересів сторін

Необхідно визначити:

- власні інтереси;
- інтереси опонента;
- можливі точки перетину.

2. Визначення BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) – найкраща альтернатива у разі недосягнення угоди. Наприклад, якщо переговори про підвищення зарплати неуспішні – альтернатива може бути зміна роботи.

3. Оцінка ресурсів і обмежень

- фінансові можливості;
- часові рамки;
- юридичні аспекти.

4. Прогнозування поведінки опонента. Аналіз:

- стилю переговорів;
- можливих аргументів;
- слабких місць.

Комунікація є центральним елементом переговорів.

Активне слухання

Передбачає:

- концентрацію на співрозмовнику;
- уточнення;
- демонстрацію уваги.

Постановка запитань

- відкриті (для отримання інформації);
- закриті (для уточнення);
- альтернативні (для вибору).

Перефразування

Допомагає:

- уникнути непорозумінь;
- продемонструвати розуміння.

Невербальна комунікація

- міміка;
- жести;
- дистанція.

Вона може підсилювати або спростовувати слова.

У переговорах часто використовуються маніпулятивні тактики:

- тиск (часовий, психологічний);

- ультиматуми (“або так, або ніяк”);
- дезінформація;
- “заниження очікувань”.

Методи протидії:

- збереження спокою;
- уточнення фактів;
- переведення розмови у раціональну площину;
- використання паузи.

Переговори в кризових умовах

Кризові переговори характеризуються:

- високим рівнем стресу;
- дефіцитом часу;
- обмеженою інформацією;
- високими ризиками.

У таких умовах менеджеру необхідно:

- контролювати емоції;
- швидко приймати рішення;
- фокусуватись на ключових цілях;
- уникати ескалації конфлікту.

Приклад: переговори під час скорочення персоналу або релокації підприємства.

Переговори є універсальним інструментом управління трудовими конфліктами. Їх ефективність залежить від рівня підготовки, здатності аналізувати інтереси сторін, використання комунікаційних технік та вміння адаптувати стиль поведінки до конкретної ситуації.

Компетентний менеджер розглядає переговори не як боротьбу, а як процес створення взаємної цінності, що дозволяє не лише вирішити конфлікт, але й зміцнити організаційні відносини.

Примирні процедури при вирішенні трудових спорів

Примирні процедури є одним із ключових елементів сучасної системи врегулювання трудових конфліктів, що ґрунтується на принципі альтернативного вирішення спорів (ADR – Alternative Dispute Resolution). Їх сутність полягає у врегулюванні розбіжностей між працівником і роботодавцем **без звернення до судових органів**, шляхом переговорів, посередництва або спеціальних процедур узгодження.

У практиці управління персоналом примирні процедури розглядаються як інструмент, що дозволяє:

- зменшити рівень конфліктності в організації;
- зберегти трудові відносини;
- уникнути тривалих і витратних судових процесів;
- забезпечити більш гнучке та оперативне вирішення спорів.

Особливістю примирних процедур є їх орієнтація на інтереси сторін, а не лише на формальне встановлення правоти. Це означає, що головною метою є досягнення компромісу або взаємоприйняттого рішення, яке дозволяє продовжувати трудові відносини або завершити їх у цивілізований спосіб.

У сучасних умовах нестабільності, зокрема в умовах воєнного стану в Україні, значення таких процедур суттєво зростає, оскільки вони забезпечують швидкість реагування на конфлікти та зменшують навантаження на судову систему.

Правова основа примирних процедур у сфері праці базується на нормах трудового законодавства, зокрема положеннях щодо врегулювання індивідуальних і колективних трудових спорів.

Регулювання охоплює:

- порядок виникнення та розгляду трудових спорів;
- компетенцію органів, що беруть участь у їх вирішенні;
- процедури досудового врегулювання;
- гарантії захисту прав працівників.

Ключовим принципом є **пріоритет позасудових способів вирішення конфліктів**, що відповідає сучасним європейським підходам і практикам, зокрема стандартам International Labour Organization.

У правовому контексті примирні процедури виконують функцію:

- запобігання ескалації конфліктів;
- забезпечення балансу інтересів сторін;
- зниження соціальної напруги в колективах.

Для менеджера важливо розуміти, що дотримання правових процедур є не лише юридичною вимогою, але й елементом **корпоративної стабільності та репутаційної безпеки підприємства**.

Комісії з трудових спорів

Комісії з трудових спорів є одним із найпоширеніших органів досудового вирішення індивідуальних трудових конфліктів у межах підприємства.

Основні функції комісій:

1. Розгляд трудових спорів. Комісія аналізує спірні ситуації між працівником і роботодавцем, досліджує документи, заслуховує сторони та свідків.

2. Прийняття рішень. За результатами розгляду комісія ухвалює рішення, яке має обов'язковий характер у межах, визначених законодавством.

3. Захист прав працівників. Комісія виступає гарантом дотримання трудових прав, забезпечуючи баланс між інтересами сторін.

Практичне значення для менеджера:

- зменшення кількості судових позовів;
- підвищення довіри працівників до організації;
- оперативне вирішення внутрішніх конфліктів.

Комісія фактично виконує роль **внутрішнього механізму справедливості**, що дозволяє вирішувати спори на рівні підприємства без залучення зовнішніх інституцій.

Трудовий арбітраж

Трудовий арбітраж є більш формалізованою процедурою врегулювання спорів, яка передбачає участь **незалежних експертів або арбітрів**, що не є сторонами конфлікту.

Основна функція арбітражу полягає у **неупередженому аналізі ситуації та винесенні рішення або рекомендації щодо врегулювання спору**.

Особливості трудового арбітражу:

- залучення незалежної третьої сторони;
- формалізована процедура розгляду;
- орієнтація на об'єктивність і правовий аналіз;
- можливість винесення рекомендацій або обов'язкових рішень (залежно від моделі).

Роль для менеджменту:

Арбітраж використовується у випадках, коли:

- сторони не можуть самотійно досягти згоди;
- конфлікт має високий рівень складності;
- необхідна зовнішня експертиза.

Таким чином, арбітраж виступає як **проміжна ланка між внутрішніми переговорами та судовим розглядом**.

Колективні трудові спори

Колективні трудові спори виникають між роботодавцем і групою працівників або їх представниками (профспілками). Вони є найбільш складною формою конфліктів у сфері праці, оскільки охоплюють значну кількість учасників і зачіпають системні інтереси організації.

Особливості колективних спорів:

- участь великої кількості працівників;
- високий рівень організованості сторін;
- потенційна можливість страйків або протестів;
- значний соціально-економічний вплив.

Типові причини:

- рівень оплати праці;
- умови праці;
- скорочення персоналу;
- зміни в організації виробництва.

Управлінські аспекти:

Менеджмент у таких ситуаціях повинен:

- вести системні переговори;
- залучати посередників;
- забезпечувати прозору комунікацію;
- уникати ескалації конфлікту.

Колективні спори потребують **комплексного підходу**, оскільки їх наслідки можуть впливати не лише на підприємство, а й на соціальну стабільність у регіоні.

Примирні процедури та судовий розгляд є двома різними підходами до вирішення трудових конфліктів, кожен з яких має свої переваги та обмеження.

Переваги примирних процедур:

1. Швидкість. Врегулювання спору відбувається значно швидше, ніж у судовій системі, що особливо важливо для організаційної стабільності.

2. Гнучкість. Сторони можуть самостійно формувати умови рішення, враховуючи свої інтереси.

3. Менші витрати. Відсутні значні судові витрати та витрати часу.

Недоліки примирних процедур:

1. Обмежена примусовість виконання. У деяких випадках рішення не мають обов'язкової сили без додаткового затвердження.

2. Залежність від доброї волі сторін. Ефективність процедур напряду залежить від готовності сторін до співпраці.

Порівняльний висновок:

Судова система забезпечує формальну юридичну визначеність, але є повільною та менш гнучкою. Примирні процедури, навпаки, орієнтовані на практичне вирішення проблем, однак потребують високого рівня культури діалогу та відповідальності сторін.

У сучасному управлінні персоналом оптимальною є **комбінована модель**, коли примирні процедури застосовуються як перший етап, а суд – як крайній захід.

Примирні процедури є важливим інструментом сучасного управління трудовими відносинами. Вони дозволяють не лише ефективно вирішувати конфлікти, але й формувати культуру діалогу, підвищувати рівень довіри в організації та забезпечувати стабільність трудових колективів. Для менеджера

володіння цими інструментами є ключовою професійною компетенцією в умовах динамічного та кризового середовища.

6.4. Процедура розгляду справ у судах загальної юрисдикції та доказова база у трудових спорах: документи, свідчення, експертизи

Судовий розгляд трудових спорів є ключовим механізмом захисту прав працівників і роботодавців у випадках, коли досудові та примирні процедури не дали результату. В Україні такі спори розглядаються судами загальної юрисдикції у порядку цивільного судочинства.

Суд виступає незалежним арбітром, який:

- встановлює фактичні обставини справи;
- оцінює докази;
- застосовує норми трудового законодавства;
- приймає обов'язкове до виконання рішення.

Особливістю трудових спорів є їх соціальна спрямованість, що проявляється у підвищеному рівні захисту працівника як слабшої сторони правовідносин.

Трудові спори розглядаються місцевими загальними судами як судами першої інстанції.

До юрисдикції судів належать:

- спори щодо звільнення;
- поновлення на роботі;
- стягнення заробітної плати;
- зміни умов праці;
- компенсації шкоди;
- дискримінаційні спори.

Підсудність визначається:

- за місцем знаходження відповідача (роботодавця);
- або за місцем проживання позивача (працівника — як пільга).

Це забезпечує доступність правосуддя для працівників.

Судовий розгляд включає кілька послідовних стадій:

1. Подання позовної заяви

Позивач (працівник або роботодавець) подає до суду позов, який містить:

- обставини справи;
- вимоги;
- докази;
- правове обґрунтування.

Важливою особливістю є спрощений доступ працівників до суду (зокрема, у частині судового збору).

2. Відкриття провадження

Суд перевіряє:

- відповідність позову вимогам закону;
- наявність підстав для розгляду.

Після цього відкривається провадження у справі.

3. Підготовче провадження

На цьому етапі:

- уточнюються вимоги сторін;
- визначаються докази;
- вирішуються процесуальні питання.

4. Судовий розгляд (розгляд по суті)

Основна стадія, під час якої:

- заслуховуються сторони;
- досліджуються докази;
- допитуються свідки;
- проводяться експертизи.

5. Судове рішення

Суд ухвалює рішення, яке може передбачати:

- поновлення на роботі;
- виплату компенсацій;
- визнання дій незаконними.

6. Оскарження

Рішення може бути оскаржене:

- в апеляційному порядку;
- у касаційному порядку.

Доказування є центральним елементом судового процесу. Саме на підставі доказів суд формує своє рішення.

Основні принципи доказування:

- допустимість;
- належність;
- достовірність;
- достатність.

Важливо, що у трудових спорах часто діє принцип: **☞ обов'язок доказування покладається на роботодавця** (наприклад, при звільненні).

Види доказів у трудових спорах:

1. Документальні докази

Це основний вид доказів.

До них належать:

- трудовий договір;
- накази про прийняття/звільнення;
- посадові інструкції;
- таблиці обліку робочого часу;
- платіжні відомості;
- службове листування;
- електронні повідомлення.

Особливості:

- мають високу доказову силу;
- повинні бути оформлені відповідно до законодавства;
- можуть бути як паперовими, так і електронними.

2. Свідчення (показання свідків)

Свідки можуть підтвердити:

- фактичні обставини роботи;
- поведінку сторін;
- умови праці.

Проблеми:

- суб'єктивність;
- можливий тиск;
- залежність від роботодавця.

3. Експертизи

Експертні висновки застосовуються у складних випадках.

Види експертиз:

- економічна (розрахунок зарплати);
- психологічна (мобінг, стрес);
- технічна;
- почеркознавча.

Експертиза є важливим інструментом у випадках, коли необхідні спеціальні знання.

4. Електронні докази

Сучасна практика включає:

- електронну пошту;
- месенджери;
- записи відеоспостереження;
- цифрові документи.

Це особливо актуально в умовах дистанційної роботи.

Особливості доказування у трудових спорах:

1. **Презумпція захисту працівника** Суд часто займає позицію захисту слабшої сторони.

2. **Важливість документування.** Роботодавець повинен належно оформлювати всі кадрові процеси.

3. **Оцінка доказів у сукупності.** Жоден доказ не має наперед визначеної сили.

Практичні аспекти для менеджерів. Менеджери повинні:

- забезпечувати належне ведення кадрової документації;
- фіксувати всі управлінські рішення;
- уникати усних домовленостей;
- дотримуватися процедур звільнення;
- працювати прозоро та юридично грамотно.

Типові помилки у трудових спорах:

- відсутність документів;
- неправильне оформлення наказів;
- порушення процедури звільнення;
- ігнорування прав працівника;
- недооцінка електронних доказів.

Судовий розгляд трудових спорів є складним, але необхідним механізмом захисту прав сторін трудових відносин. Ефективність захисту значною мірою залежить від якості доказової бази, правильності документування та професійності управлінських рішень.

Для сучасного менеджера розуміння судових процедур і принципів доказування є важливою компетенцією, що дозволяє мінімізувати ризики конфліктів і забезпечити правову безпеку організації.

Тема 7.
Етика, корпоративна культура і комунікації у
системі трудового комплаєнсу

План

- 7.1. Етика та комплаєнс-контроль
- 7.2. Формування етичного кодексу поведінки працівників.
- 7.3. Запобігання конфлікту інтересів у трудових відносинах.
- 7.4. Навчання персоналу з питань трудового комплаєнсу.
- 7.5. Роль лідерства та комунікацій у підтриманні довіри й правової культури в організації

Рекомендована література

1. Комплаєнс-Менеджмент: інтерактивний підручник, 2025. URL: <https://vscht.futurebooks.cz/book/87-komplayens-menedzhment-interaktivnij-pidruchnik/?/%D0%B2%D0%B8%D1%85%D1%96%D0%B4%D0%BD%D1%96-%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D1%96/>
2. Живко З.Б., Сватюк О.Р., Копитко М.І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навчальний посібник. за заг. ред. З.Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.
3. ISO 37301:2021(en) Compliance management systems – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:37301:ed1:v1:en>
4. Отенко І. П., Москаленко Н. О. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 224 с.
5. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Управління діяльністю підприємств корпоративного типу (АТ і ТзОВ): підручник. Київ : Книгарня «Є», 2023. 290 с.
6. Кобелєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія.. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
7. Мулик А. К. Банківський комплаєнс: питання теорії та практики : монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 252 с.
8. Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика. Монографія / за заг. ред. М. П. Сагайдака. Київ: КНЕУ, 2024. 328 с.
9. Compliance Management Systems – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/62342.html>
10. Балджи М. Д. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2021. 332 с.

11. Михаліцька Н., Яцик М. Управління власним бізнесом: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с.
12. Дикань В.Л., Компанієць В.В., Полякова О.М. Етичні основи бізнесу: Навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 316 с.
13. Бутинська Р. Я. Мокрицька Н. П. Трудове право України: навчальний посібник. Львів: «Галицька видавнича спілка», 2022. 312 с.
14. Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М. Управління персоналом: навчальний посібник / за заг. ред. Д.В. Швеця. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 452 с.

7.1. Етика та комплаєнс-контроль⁴⁵

Поєднання етики та комплаєнсу можна визначити як інтеграцію моральних принципів і юридичних вимог у внутрішні практики організацій з метою забезпечення чесної, відповідальної та законної діяльності. Це означає, що компанії та організації не лише дотримуються чинних законів, але й керуються етичними стандартами, що враховують ширші соціальні та моральні обов'язки. У сучасному корпоративному середовищі особливої актуальності набуває поєднання двох взаємопов'язаних, але різних за своєю природою понять – етики та комплаєнсу.

Етика стосується моральних принципів, які керують поведінкою людей і організацій, тоді як комплаєнс орієнтований на дотримання законодавчих, регуляторних і внутрішньо-організаційних норм. Водночас саме взаємодія цих двох площин формує основи довіри, відповідальності та стійкості в бізнесі. Хоча етика та комплаєнс виконують різні функції, їх поєднання є надзвичайно важливим для створення цілісної корпоративної культури. Комплаєнс без етики – це лише формальне виконання правил, яке не гарантує моральної правильності дій.

Етика без комплаєнсу може бути недостатньою для регулювання поведінки в складному правовому середовищі. Обидві системи підтримують одна одну: комплаєнс забезпечує мінімальний рівень законності, а етика спрямовує компанію до морального та стратегічного лідерства.

Успішні організації розглядають комплаєнс як інструмент втілення етичних принципів у практичну діяльність. Поєднання етики та комплаєнсу – це не лише вимога часу, а стратегічна необхідність для сталого розвитку

⁴⁵ Маковоз О.В., Коваль Д.В. Доцільність і можливість поєднання етики та інструментів комплаєнсу в управлінні економічними процесами організацій. Бізнес Інформ, 2025. №9. С. 457-463. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-457-463>

організацій. Гармонійна інтеграція цих двох сфер дозволяє створити довірчу культуру, знизити ризики та забезпечити довготривалу успішність як для бізнесу, так і для суспільства загалом.

Попри очевидні переваги інтеграції етики та комплаєнсу, існують і певні виклики, з якими компанії стикаються на цьому шляху:

1. Конфлікт між законодавчими вимогами та етичними стандартами. Іноді компанії можуть зіткнутися з ситуацією, коли виконання закону йде врозріз з етичними принципами. Наприклад, деякі країни можуть мати закони, які дозволяють практики, що суперечать міжнародним етичним стандартам. У таких випадках компанії повинні ухвалювати рішення, чи слідувати етичним нормам, навіть якщо це може означати порушення місцевих законів.

2. Недостатня підтримка з боку керівництва. Для успішної інтеграції етики та комплаєнсу необхідна підтримка на найвищому рівні керівництва. Якщо менеджери не підтримують етичні ініціативи, не вкладають ресурси в розвиток етичних стандартів, то комплаєнс-програма може бути лише формальною.

3. Культурні відмінності. В міжнародному контексті етика може суттєво відрізнятися залежно від культурних і соціальних норм країни. Це може ускладнювати створення уніфікованої етичної політики для всіх підрозділів компанії, які працюють на різних ринках.

У глобальному бізнес-середовищі компанії можуть опинитися в ситуаціях, коли дотримання місцевого законодавства суперечить міжнародним етичним нормам. Наприклад, законодавство деяких країн допускає практики, які вважаються етично неприйнятними з точки зору прав людини чи антикорупційної політики. У таких випадках організація має ухвалювати складне рішення: дотримуватися закону або дотримуватися етичних принципів, навіть ризикуючи юридичними наслідками. Відсутність активної участі керівництва в етико-комплаєнс процесах значно знижує їхню ефективність. Якщо топ-менеджери не демонструють етичне лідерство, не підтримують культуру доброчесності та не виділяють ресурси на відповідні програми, комплаєнс перетворюється на формальність без реального впливу. У транснаціональних компаніях виникають труднощі у формуванні єдиної етичної політики, що працює в різних культурних і правових системах. Те, що є нормою в одній країні, може бути етично неприйнятним в іншій. Це ускладнює розробку уніфікованих стандартів поведінки, що враховували б як глобальні етичні орієнтири, так і локальні особливості. Наприклад, якщо компанія розробляє комплаєнс-програму, яка передбачає дотримання антикорупційного законодавства, вона може також включити етичні елементи, такі як створення механізмів повідомлення про неетичну поведінку, дотримання принципів

справедливості при прийнятті рішень і забезпечення рівних можливостей для всіх працівників. Таким чином, поєднання етики та комплаєнсу не лише дозволяє уникати правових порушень, але й сприяє створенню здорового робочого середовища.

Складові поєднання етики та комплаєнсу наведені у табл 8.1.

Таблиця 8.1

Складові поєднання етики та комплаєнсу

Складові поєднання	Елементи
Політики та правила (етико-комплаєнс політики)	– Політика з конфлікту інтересів; – політика «whistleblowing» / повідомлення про порушення; – політика подарунків / запрошень; – політика конфіденційності
Оцінка ризиків	– Ідентифікація етичних і правових ризиків; – оцінка та пріоритезація; – вбудування в процеси
Цінності та етичні принципи	– Чесність, прозорість, відповідальність, повага тощо; – кодекс етики / етичний кодекс організації
Контроль і моніторинг	– Внутрішній аудит / контроль / перевірки; – моніторинг дотримання політик; – звітність
Навчання та комунікація	– Навчальні програми для співробітників; – комунікація цінностей / приклади; – канали для консультацій
Розслідування і реакція на порушення	– Механізми повідомлення (внутрішні, анонімні); – розслідування фактів порушень; – санкції, коректувальні заходи
Оцінка, зміни та удосконалення	– Періодичні оцінки ефективності системи; – зворотний зв'язок; – адаптація політик / процедур
Підпорядкованість, відповідальність	– Роль комплаєнс-офіцера / служби; – підзвітність вищому керівництву; – незалежність функції контролю

Політика **SpeakUp** є важливим елементом системи трудового комплаєнсу підприємства та спрямована на створення безпечного та прозорого механізму повідомлення про порушення законодавства, корпоративних норм і етичних стандартів. Її основна мета полягає у формуванні організаційної культури відкритості, відповідальності та доброчесності, за якої працівники можуть без страху негативних наслідків інформувати керівництво або відповідні підрозділи про можливі зловживання чи неправомірні дії.

SpeakUp культуру можна сміливо назвати однією з базових частин прав людини – свобода слова, відкрите висловлювання.

Політика **SpeakUp** передбачає функціонування спеціальних каналів комунікації, за допомогою яких працівники, партнери або інші зацікавлені сторони можуть повідомляти про порушення. У сучасній практиці такими каналами можуть бути електронні платформи повідомлень, спеціальні гарячі телефонні лінії, корпоративні електронні адреси, а також внутрішні цифрові системи комплаєнс-контролю. Важливою характеристикою цієї політики є можливість **анонімного повідомлення**, що дозволяє працівникам інформувати про порушення без розкриття власної особи.

У культурі комплаєнсу особистість, яка відкрито заявляє інформацію, є інформатором. Це особистість, якій не байдуже, що діється навколо неї, яка не може відноситися нейтрально до несправедливості.

Мета інформатора – застерегти компанію, державу від негараздів (будь то фінансові втрати, законодавча відповідальність, втрата іміджу, довіри, безпеки в її загальному сенсі).

"Інформатор" – це особистість, яка надала розголосу про такі, що мали місце або передбачувані (ключове слово) шахрайські чи незаконні дії, вчинені співробітниками урядової установи, громадської, приватної або комерційної організації.

Культура СА має надавати можливість звернутися з заявою анонімно. Компанія має зобов'язатися захищати такі звіти за допомогою заходів безпеки і конфіденційності.

Однією з базових цінностей компанії є чесність, і це означає, що компанія повинна бути відкритою і прозорою. Кожен, кому стає відомо про потенційне порушення (політики, законів і підзаконних актів) або випадках неналежної поведінки, які зачіпають компанію або мають на увазі її причетність, або про спроби приховати такі випадки неналежної поведінки, повинен невідкладно повідомити про це, скориставшись «Каналами довіри».

Викривання – це акт передавання інформації про протиправні дії в організації, спрямований на виявлення та вирішення повідомленої проблеми. Особу, яка виступає з такою інформацією, називають **викривачем**. Будь-який член організації, незалежно від місця в ієрархії компанії, може бути викривачем, за умови, що він діє в суспільних інтересах.

Ключовим принципом функціонування політики SpeakUp є **захист викривачів (whistleblowers)**. Підприємство гарантує, що працівники, які добросовісно повідомляють про порушення, не піддаватимуться переслідуванню, дискримінації або іншим негативним наслідкам з боку керівництва чи колег. Такий підхід сприяє формуванню довіри до системи комплаєнсу та підвищує готовність працівників повідомляти про потенційні ризики.

Політика SpeakUp регламентує чітку процедуру розгляду повідомлень про порушення. Після отримання інформації відповідний підрозділ підприємства (комплаєнс-служба, служба внутрішнього аудиту або юридичний відділ) проводить первинний аналіз повідомлення, оцінює його обґрунтованість та визначає необхідність проведення внутрішнього розслідування. У разі підтвердження фактів порушення вживаються відповідні управлінські, дисциплінарні або правові заходи.

Сфера застосування політики SpeakUp охоплює широкий спектр можливих порушень, зокрема:

- корупційні дії та хабарництво;
- порушення трудового законодавства;
- дискримінацію, мобінг або інші прояви неетичної поведінки;
- фінансові зловживання;
- розголошення конфіденційної інформації;
- порушення правил охорони праці;
- інші дії, що можуть завдати шкоди підприємству або його працівникам.

Важливим елементом політики є також інформування працівників про можливість використання каналів SpeakUp. Для цього підприємства проводять навчання персоналу, роз'яснювальні кампанії та включають відповідні положення до корпоративного кодексу етики.

У системі трудового комплаєнсу політика SpeakUp виконує кілька важливих функцій. По-перше, вона сприяє **ранньому виявленню порушень** і запобігає їх поширенню. По-друге, вона підвищує рівень **організаційної прозорості та підзвітності**. По-третє, вона сприяє **формуванню етичної корпоративної культури**, у якій працівники усвідомлюють свою відповідальність за дотримання правил і стандартів поведінки.

Таким чином, політика SpeakUp є ефективним інструментом управління комплаєнс-ризиками у сфері трудових відносин. Її впровадження дозволяє підприємству своєчасно реагувати на можливі порушення, зміцнювати довіру працівників до системи управління та підвищувати загальний рівень корпоративної доброчесності.

У зв'язку із набранням чинності Директиви Європейського Парламенту і Ради ЄС 2019/1937 від 23 жовтня 2019 року про захист осіб, які повідомляють про порушення законодавства Союзу, члени ЄС зобов'язані встановити або адаптувати свої існуючі правові норми з тим, щоб викривачам був забезпечений обов'язковий рівень захисту.

Держави-члени ЄС повинні подбати про те, щоб з 17 грудня 2021 року їхні внутрішні нормативні акти передбачали наступне:

- Роботодавці зобов'язані організовувати канали зв'язку, якими можна повідомляти про неправомірні дії, ці канали повинні бути конфіденційними.
- Персональні дані викривачів обробляються відповідно до Загального регламенту про захист даних.
- Кожне повідомлення повинно бути перевірене неупередженою особою
- Викривача необхідно сповіщати про отримання його повідомлення протягом 7 днів з того моменту, як воно було надіслано.

- Викривача необхідно сповіщати про результати розслідування, яке проводиться за його зверненням, протягом 3 місяців після сигналу про протиправну поведінку.

- Співробітники повинні мати доступ до нескладних, зрозумілих інструкцій з повідомлення зовнішнього офіційного органу про неправомірні дії.

Політика **SpeakUp** (політика повідомлень про порушення або викривачів) в Україні прямо не називається «SpeakUp» у законодавстві, але її правові засади закріплені у кількох нормативно-правових актах. Основним законодавчим актом, який регламентує такі механізми, є:

1. Закон України «Про запобігання корупції»

Це головний закон, який визначає порядок повідомлення про порушення та захист осіб, які інформують про них (викривачів).

У цьому законі:

- визначено поняття **викривача** (особи, яка повідомляє про можливі факти корупції);
- встановлено **канали повідомлення про порушення** (внутрішні, зовнішні та регулярні);
- передбачено **можливість анонімного повідомлення**;
- закріплено **гарантії захисту викривачів** від звільнення, переслідування або інших негативних заходів з боку роботодавця.

Зокрема, **стаття 53 Закону України «Про запобігання корупції»** гарантує державний захист викривачів від негативних наслідків, таких як звільнення, зниження заробітної плати або інші форми тиску у зв'язку з повідомленням про порушення.

2. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо врегулювання окремих питань захисту викривачів» (2019–2020 рр.)

Цей закон суттєво розширив механізм роботи системи повідомлень про порушення. Зокрема, було:

- запроваджено спеціальні **канали для повідомлень викривачів**;
- створено **єдиний портал повідомлень про корупцію**;
- визначено процедури розгляду таких повідомлень;
- встановлено винагороду викривачам у певних випадках.

3. Підзаконні нормативні акти НАЗК

Важливу роль у регулюванні політики SpeakUp відіграють акти:

- **Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК)**;
- **порядки функціонування Єдиного порталу повідомлень викривачів** (<https://whistleblowers.nazk.gov.ua/#/>) ;

- рекомендації щодо створення **внутрішніх каналів повідомлення у компаніях**.

4. Інші нормативні акти, які частково пов'язані з політикою SpeakUp

У сфері трудового комплаєнсу також застосовуються:

- **Кодекс законів про працю України** – щодо гарантій працівників та недопущення дискримінації;
- **Кримінальний кодекс України** – щодо відповідальності за корупційні правопорушення;
- **Закон України «Про доступ до публічної інформації»** та **Закон «Про інформацію»** – щодо захисту суспільно важливої інформації.

7.2. Формування етичного кодексу поведінки працівників

Кодекс поведінки компанії (Code of Conduct) є одним із ключових елементів системи корпоративного управління та трудового комплаєнсу. Він визначає сукупність етичних принципів, норм професійної поведінки та стандартів взаємодії працівників між собою, з керівництвом, клієнтами, партнерами та суспільством. Основною метою такого документа є формування єдиних правил корпоративної поведінки, забезпечення дотримання законодавства та підтримка високого рівня ділової етики в організації.

У сучасних умовах функціонування підприємств кодекс поведінки виступає інструментом формування корпоративної культури, підвищення прозорості діяльності компанії та запобігання різним видам порушень, зокрема корупційним ризикам, конфліктам інтересів, дискримінації та іншим неетичним практикам.

Кодекс поведінки компанії – це внутрішній нормативний документ, який встановлює стандарти етичної та професійної поведінки працівників, визначає принципи взаємодії у трудовому колективі та регламентує правила прийняття рішень у складних етичних ситуаціях.

Основними цілями запровадження кодексу є:

- формування етичних стандартів діяльності підприємства;
- підвищення рівня корпоративної культури;
- запобігання порушенням законодавства та внутрішніх правил;
- забезпечення прозорості взаємовідносин із клієнтами та партнерами;
- зміцнення репутації підприємства на ринку.

Кодекс поведінки виконує не лише регулятивну, але й виховну функцію, оскільки формує систему цінностей організації та сприяє розвитку відповідального ставлення працівників до виконання своїх професійних обов'язків.

Формування кодексу поведінки повинно базуватися на певних принципах, що забезпечують його ефективність та практичну дієвість.

До ключових принципів належать:

1. Законність – кодекс має відповідати нормам національного законодавства та міжнародним стандартам ділової етики.

2. Прозорість - правила поведінки повинні бути чітко сформульовані та зрозумілі для всіх працівників.

3. Універсальність – кодекс має поширюватися на всіх працівників організації незалежно від посади або рівня управління.

4. Практична спрямованість - документ повинен містити конкретні рекомендації щодо поведінки у типових професійних ситуаціях.

5. Відповідальність – кодекс має передбачати механізми контролю за його дотриманням та відповідальність за порушення.

У практиці корпоративного управління кодекс поведінки, як правило, містить декілька ключових розділів:

1. Загальні положення

У цьому розділі визначаються:

- мета та сфера застосування кодексу;
- основні цінності компанії;
- принципи корпоративної культури.

2. Етичні принципи діяльності

Включають базові норми поведінки працівників:

- чесність і доброчесність;
- професійна відповідальність;
- повага до прав людини;
- недискримінація та рівність.

3. Правила взаємодії у трудовому колективі

Цей розділ регулює:

- взаємовідносини між працівниками;
- взаємодію між керівництвом і персоналом;
- недопущення мобінгу, булінгу та дискримінації.

4. Взаємодія з клієнтами та партнерами

Визначає:

- стандарти обслуговування клієнтів;
- принципи чесної конкуренції;
- правила ділового спілкування.

5. Конфлікт інтересів

Встановлює:

- порядок виявлення конфлікту інтересів;

- процедуру повідомлення про нього;
- механізми врегулювання.

6. Конфіденційність інформації

Регулює:

- використання службової інформації;
- захист персональних даних;
- обмеження розголошення комерційної таємниці.

7. Повідомлення про порушення

Передбачає:

- можливість повідомлення про порушення;
- канали інформування;
- захист осіб, які повідомляють про порушення.

Структура Кодексу поведінки компанії подана на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Структура Кодексу поведінки компанії

Процес розроблення кодексу поведінки складається з декількох послідовних етапів.

1. Аналіз діяльності підприємства

На цьому етапі визначаються:

- основні ризики порушення етичних норм;
- особливості організаційної культури;
- галузеві стандарти поведінки.

2. Розроблення проекту кодексу

Проект документа готується за участю:

- керівництва підприємства;
- юридичного відділу;
- служби комплаєнсу;
- відділу управління персоналом.

3. Обговорення та погодження

Проект кодексу обговорюється з працівниками, що сприяє підвищенню рівня його прийняття колективом.

4. Затвердження документа

Кодекс затверджується керівництвом підприємства або наглядовою радою.

5. Комунікація та навчання персоналу

Після затвердження кодексу проводяться:

- тренінги;
- інструктажі;
- інформаційні кампанії.

Для побудови ефективного Кодексу поведінки компанії доцільно звернути увагу на перелік правил поведінки працівників та потенційних комплаєнс-ризиків (табл. 7.1)

Таблиця 7.1

Вимоги для побудови ефективного Кодексу поведінки компанії

Етичний принцип	Правила поведінки працівників	Потенційні комплаєнс-ризики
Чесність і доброчесність	Дотримання законодавства та внутрішніх політик; заборона шахрайства, обману, маніпуляцій	Шахрайство, підробка документів, фінансові порушення
Відповідальність	Виконання службових обов'язків сумлінно та у встановлені строки; прийняття відповідальності за рішення	Недбалість, невиконання посадових обов'язків, репутаційні втрати
Повага та недискримінація	Поважне ставлення до колег; заборона дискримінації, булінгу, мобінгу	Трудові спори, скарги працівників, судові позови

Конфіденційність	Нерозголошення комерційної таємниці та персональних даних; обмеження доступу до інформації	Витік даних, порушення захисту персональних даних, фінансові санкції
Уникнення конфлікту інтересів	Декларування особистих інтересів; уникнення ситуацій, що можуть впливати на об'єктивність рішень	Корупційні ризики, зловживання службовим становищем
Чесна конкуренція	Дотримання антимонопольного законодавства; відмова від недобросовісної конкуренції	Антимонопольні штрафи, порушення ринкових правил
Прозорість і відкритість	Повідомлення про порушення через SpeakUp-канали; співпраця з внутрішнім контролем	Приховування порушень, системні зловживання
Дотримання корпоративної культури	Виконання Кодексу поведінки та політик компанії; участь у комплаєнс-навчанні	Репутаційні ризики, порушення внутрішніх правил

Ефективність кодексу залежить не лише від його змісту, а й від механізмів практичного застосування.

До основних особливостей його використання належать:

- інтеграція кодексу у систему трудового комплаєнсу;
- регулярне навчання працівників;
- створення каналів повідомлення про порушення;
- моніторинг дотримання встановлених правил;
- періодичне оновлення документа.

Кодекс поведінки має бути живим документом, який адаптується до змін у законодавстві, економічному середовищі та корпоративній стратегії підприємства.

У системі трудового комплаєнсу кодекс поведінки виконує декілька стратегічних функцій:

- формує стандарти етичної поведінки;
- запобігає порушенням трудових прав;
- зменшує комплаєнс-ризики;
- підвищує ефективність управління персоналом;

- сприяє формуванню позитивної корпоративної репутації.

Таким чином, кодекс поведінки є важливим інструментом забезпечення доброчесності та прозорості діяльності підприємства, а також важливою складовою сучасної системи трудового комплаєнсу.

Німецький регулятор оштрафував ритейлера H&M на 35 млн євро за збір та зберігання інформації про приватне життя, здоров'я та релігійні погляди кількох сотень співробітників. Розслідування тривало майже рік і слідчі дійшли висновку що ця практика існувала у компанії як мінімум з 2014 року і використовувалась для прийняття кадрових рішень. Окрім штрафу компанія була змушена виплатити і значну компенсацію працівникам, чиї дані збирали і зберігали на внутрішньому сервері⁴⁶.

Цей кейс демонструє наслідки для бізнесу, до яких може призвести порушення як зовнішнього комплаєнсу у частині захисту персональних даних, так і внутрішнього – стосовно тих принципів, яких компанія зобов'язалась дотримуватись у своїй діяльності. У цьому випадку юридичний комплаєнс виявився тісно пов'язаний із моральними та етичними принципами⁴⁷.

Класичне розуміння комплаєнсу передбачає, що компанія організовує свої активності й у разі порушення цих вимог національний регулятор може оштрафувати компанію або позбавити її ліцензії. Однак в останні роки це розуміння комплаєнсу також доповнюється дотриманням моральних та етичних принципів, які закріплені у Кодексі поведінки компанії. За порушення цих принципів регулятор не виписує штраф, але репутаційні втрати можуть бути настільки значними, що неминуче призведуть і до фінансових збитків. Кожне таке порушення є потенційним ризиком, який може призвести до настання негативних наслідків для діяльності компанії. Якими саме є ці ризики буде залежати від конкретної компанії, тому і потенційні наслідки відрізнятимуться. Втім, ризиками можна керувати⁴⁸.

7.3. Запобігання конфлікту інтересів у трудових відносинах

У сучасних умовах функціонування організацій важливим елементом ефективного корпоративного управління є забезпечення доброчесності, прозорості та неупередженості управлінських рішень. Одним із ключових ризиків, що може порушувати ці принципи, є *конфлікт інтересів у трудових відносинах*.

⁴⁶ <https://uacourses.youcontrol.academy/course/komplaens-i-biznes-strategiya-rol-tsili-ta-vzaemodiya/lesson/komplaens-ta-rizik-menedzhment>

⁴⁷ Там же

⁴⁸ Там же

Конфлікт інтересів виникає тоді, коли особисті, фінансові або інші приватні інтереси працівника можуть впливати або створювати враження впливу на його службові рішення чи виконання професійних обов'язків. Така ситуація може призводити до викривлення управлінських рішень, неефективного використання ресурсів підприємства, корупційних проявів та втрати довіри з боку партнерів і суспільства.

У системі трудового комплаєнсу *запобігання конфлікту інтересів* розглядається як інструмент забезпечення етичної поведінки працівників, мінімізації комплаєнс-ризиків і підтримання корпоративної репутації підприємства.

З точки зору управління, конфлікт інтересів не завжди означає порушення або незаконну діяльність. Часто це лише ризикова ситуація, яка потребує своєчасного виявлення, декларування та належного врегулювання.

Питання запобігання конфлікту інтересів регулюються як міжнародними стандартами корпоративного управління, так і національним законодавством.

В Україні ключовими нормативними актами, що регламентують цю сферу, є:

- Кодекс законів про працю України;
- Закон України «Про запобігання корупції»;
- Закон України «Про захист економічної конкуренції»;
- антикорупційні програми підприємств;
- внутрішні політики компаній (Кодекс етики, політика конфлікту інтересів, політика комплаєнсу).

Особливу роль у системі регулювання відіграють внутрішні корпоративні документи, які встановлюють правила поведінки працівників, процедури декларування конфліктів інтересів та механізми їх врегулювання.

Таким чином, ефективне запобігання конфлікту інтересів базується на поєднанні правового регулювання, організаційних процедур і корпоративної культури доброчесності.

У практиці управління персоналом розрізняють кілька основних видів конфлікту інтересів.

1. Реальний конфлікт інтересів

Виникає тоді, коли приватний інтерес працівника безпосередньо впливає на виконання його службових повноважень.

Наприклад:

- керівник приймає рішення про укладення контракту з компанією, власником якої є його родич;
- менеджер впливає на кадрові рішення щодо близьких осіб.

2. Потенційний конфлікт інтересів

Це ситуація, коли приватний інтерес може вплинути на службові рішення у майбутньому.

Наприклад:

- працівник має фінансову частку у компанії-постачальнику;
- працівник паралельно працює у компанії-конкурентові.

3. Уявний (репутаційний) конфлікт інтересів

Виникає тоді, коли навіть за відсутності реального впливу **зовнішні спостерігачі можуть сприймати ситуацію як упереджену.**

Такі ситуації можуть негативно впливати на репутацію організації та довіру до її управлінських рішень.

Причини виникнення конфліктів інтересів у трудових відносинах можуть бути різними. Найпоширенішими серед них є:

- поєднання працівниками кількох видів діяльності;
- наявність родинних або особистих зв'язків у структурі управління;
- участь працівників у підприємницькій діяльності;
- отримання подарунків або винагород від контрагентів;
- використання службової інформації у власних інтересах;
- недостатній рівень контролю та комплаєнс-культури в організації.

Для менеджерів особливо важливо розуміти, що конфлікт інтересів може виникати на різних рівнях управління – від рядових працівників до топ-менеджменту.

Ігнорування або неналежне врегулювання конфлікту інтересів може спричинити значні негативні наслідки для організації.

До основних ризиків належать:

Правові ризики

- порушення антикорупційного законодавства;
- судові спори;
- штрафні санкції.

Фінансові ризики

- неефективні управлінські рішення;
- збитки підприємства;
- зловживання ресурсами.

Репутаційні ризики

- втрата довіри партнерів і клієнтів;
- погіршення іміджу компанії;
- зниження інвестиційної привабливості.

Організаційні ризики

- зниження мотивації персоналу;

- виникнення внутрішніх конфліктів;
- порушення принципів справедливості та рівності.

Таким чином, запобігання конфлікту інтересів є важливим інструментом захисту економічної безпеки підприємства.

Система трудового комплаєнсу передбачає комплекс організаційних заходів, спрямованих на запобігання конфліктам інтересів.

До основних механізмів належать:

1. Розроблення політики управління конфліктом інтересів

Політика повинна визначати:

- поняття конфлікту інтересів;
- правила поведінки працівників;
- процедури повідомлення про конфлікт інтересів;
- механізми його врегулювання.

2. Декларування конфлікту інтересів

Працівники повинні повідомляти керівництво або комплаєнс-підрозділ про потенційні або реальні конфлікти інтересів.

3. Розмежування повноважень

Важливим принципом комплаєнсу є розподіл функцій та відповідальності, що запобігає концентрації влади та можливим зловживанням.

4. Внутрішній контроль і аудит

Регулярний моніторинг управлінських процесів дозволяє своєчасно виявляти ризикові ситуації.

5. Навчання персоналу

Формування комплаєнс-культури передбачає регулярне навчання працівників щодо:

- етичних стандартів;
- правил доброчесної поведінки;
- запобігання конфлікту інтересів.

Менеджери відіграють ключову роль у формуванні ефективної системи трудового комплаєнсу.

Їх основними завданнями є:

- формування етичної корпоративної культури;
- забезпечення прозорості управлінських рішень;
- контроль за дотриманням внутрішніх політик;
- реагування на повідомлення про конфлікти інтересів;
- підтримка механізмів внутрішнього повідомлення (whistleblowing).

Керівники мають демонструвати **особистий приклад доброчесної поведінки**, оскільки саме управлінська поведінка формує стандарти для всієї організації.

У разі виникнення конфлікту інтересів застосовуються різні механізми його врегулювання:

- усунення працівника від прийняття рішення;
- передача повноважень іншій особі;
- зміна посадових обов'язків;
- відмова від приватного інтересу;
- розірвання трудових або договірних відносин у разі серйозних порушень.

Головною метою таких заходів є відновлення неупередженості та забезпечення об'єктивності управлінських рішень.

Ефективна система запобігання конфлікту інтересів сприяє:

- підвищенню рівня корпоративної етики;
- зниженню комплаєнс-ризиків;
- зміцненню довіри з боку партнерів і суспільства;
- підвищенню ефективності управління;
- забезпеченню довгострокової стабільності бізнесу.

У сучасних умовах глобалізації та посилення регуляторних вимог система трудового комплаєнсу стає невід'ємним елементом корпоративного управління та економічної безпеки підприємства.

7.4. Навчання персоналу з питань трудового комплаєнсу

У сучасних умовах функціонування підприємств навчання персоналу з питань трудового комплаєнсу є невід'ємною складовою ефективною системи управління та важливим інструментом забезпечення економічної безпеки. Трудовий комплаєнс охоплює сукупність заходів, спрямованих на дотримання норм трудового законодавства, внутрішніх політик компанії, етичних стандартів та міжнародних вимог у сфері праці.

Навчання персоналу виступає ключовим елементом формування комплаєнс-культури, оскільки саме рівень обізнаності працівників визначає ефективність реалізації комплаєнс-програм. Недостатнє розуміння вимог законодавства, корпоративних стандартів і процедур може призвести до порушень, що створюють правові, фінансові та репутаційні ризики для підприємства.

В умовах євроінтеграційних процесів значення навчання персоналу зростає, адже підприємства мають адаптуватися до європейських стандартів у сфері трудових відносин, недискримінації, рівності прав, охорони праці та етичної поведінки.

Організація навчання персоналу у сфері трудового комплаєнсу базується на вимогах національного законодавства та міжнародних стандартів. В Україні ключову роль відіграють норми трудового права, антикорупційного законодавства, законодавства про захист персональних даних, а також внутрішні нормативні документи підприємств.

Важливим орієнтиром є європейські директиви та стандарти, що регламентують питання захисту прав працівників, недопущення дискримінації, прозорості трудових відносин і відповідальності роботодавців. У цьому контексті навчання персоналу має бути спрямоване на формування розуміння не лише формальних вимог, але й принципів доброчесної поведінки.

Особливе значення має Кодекс поведінки компанії, який визначає стандарти етичної поведінки та слугує базовим документом для розроблення навчальних програм.

Система навчання з трудового комплаєнсу повинна бути структурованою, системною та адаптованою до специфіки діяльності підприємства. Вона включає різні види навчання:

Форми навчання персоналу з питань трудового комплаєнсу визначають організаційні способи передачі знань, формування навичок і розвитку комплаєнс-культури в організації. Їх вибір залежить від цілей навчання, категорії працівників, рівня комплаєнс-ризиків та ресурсних можливостей підприємства.

1. За організаційною формою проведення

Очне навчання (face-to-face):

Передбачає безпосередню взаємодію між викладачем (тренером) і слухачами. Основними формами є лекції, семінари, тренінги, практичні заняття. Перевагою є можливість живого обговорення, зворотного зв'язку та адаптації матеріалу до аудиторії.

Дистанційне навчання (e-learning):

Здійснюється за допомогою електронних платформ (LMS-систем), онлайн-курсів, вебінарів. Дає змогу охопити значну кількість працівників, забезпечити гнучкість та індивідуальний темп навчання.

Змішане навчання (blended learning):

Поєднує очні та дистанційні форми, що дозволяє оптимізувати процес навчання, поєднуючи переваги обох підходів.

2. За періодичністю та етапами навчання

Вступне навчання (onboarding training):

Проводиться для нових працівників з метою ознайомлення з основами трудового законодавства, внутрішніми політиками та етичними стандартами компанії.

Періодичне (регулярне) навчання:

Спрямоване на оновлення знань і підтримання належного рівня комплаєнс-обізнаності персоналу.

Позапланове навчання:

Проводиться у разі змін у законодавстві, внутрішніх політиках або виявлення порушень.

3. За методами навчання

Лекційна форма:

Використовується для систематизованого викладу теоретичного матеріалу з питань трудового комплаєнсу.

Тренінги:

Орієнтовані на формування практичних навичок, зокрема ідентифікації комплаєнс-ризиків, прийняття рішень у складних ситуаціях.

Кейс-метод (case study):

Передбачає аналіз реальних або змодельованих ситуацій, пов'язаних із порушеннями трудового законодавства чи етичних норм.

Рольові ігри та симуляції:

Дозволяють відпрацювати поведінку у конфліктних або ризикових ситуаціях (наприклад, дискримінація, конфлікт інтересів).

4. За технологічним забезпеченням

Онлайн-курси:

Структуровані навчальні програми з використанням відео, тестів, інтерактивних завдань.

Вебінари:

Проводяться у режимі реального часу з можливістю взаємодії між учасниками.

Мікронавчання (microlearning):

Передбачає подання інформації невеликими блоками, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу.

Мобільне навчання (mobile learning):

Здійснюється через мобільні додатки, що забезпечує доступ до навчання у будь-який час.

5. За рівнем залученості працівників

Пасивні форми:

Лекції, відеоматеріали, самостійне опрацювання документів.

Активні форми:

Дискусії, групові обговорення, тренінги, кейси, що стимулюють участь працівників у навчальному процесі.

Інтерактивні форми:

Гейміфікація, онлайн-симуляції, інтерактивні платформи, які підвищують мотивацію до навчання.

6. За цільовою спрямованістю

Загальне навчання:

Охоплює базові питання трудового комплаєнсу для всіх працівників.

Спеціалізоване навчання:

Призначене для окремих категорій персоналу (керівників, HR, юристів, комплаєнс-офіцерів) і враховує специфіку їх функцій.

Важливим аспектом є визначення цільових груп та адаптація змісту навчання до їх функціональних обов'язків. Наприклад, керівники повинні глибше розуміти питання відповідальності та управління ризиками, тоді як для працівників акцент робиться на дотриманні правил поведінки.

Методи навчання можуть бути різноманітними: лекції, тренінги, аналіз кейсів, рольові ігри, електронне навчання (e-learning), інтерактивні платформи. Використання сучасних освітніх технологій підвищує ефективність засвоєння матеріалу та залученість персоналу.

Зміст навчальних програм має охоплювати ключові аспекти трудових відносин та потенційні комплаєнс-ризики. Основними напрямками є:

- дотримання трудового законодавства;
- запобігання дискримінації, харасменту та мобінгу;
- управління конфліктами інтересів;
- забезпечення рівності прав і можливостей;
- дотримання етичних стандартів поведінки;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- механізми повідомлення про порушення (політика SpeakUp).

Особлива увага приділяється формуванню навичок ідентифікації ризикових ситуацій та прийняття рішень у складних етичних умовах.

Ефективність навчання персоналу з трудового комплаєнсу визначається через систему показників та критеріїв, що відображають рівень засвоєння знань і зміну поведінки працівників. До основних методів оцінювання належать:

- тестування та перевірка знань;
- аналіз практичних ситуацій;
- оцінювання поведінкових змін;
- моніторинг кількості порушень і звернень.

Важливим інструментом є зворотний зв'язок від працівників, який дозволяє вдосконалювати навчальні програми та адаптувати їх до актуальних потреб підприємства.

Сучасні комплаєнс-системи базуються на ризик-орієнтованому підході, що передбачає ідентифікацію, оцінку та управління ризиками. У контексті навчання це означає необхідність фокусування на найбільш критичних зонах ризику.

Наприклад, для підприємств із високим рівнем взаємодії з персоналом особливу увагу слід приділяти питанням недискримінації та етики, тоді як для виробничих підприємств — питанням охорони праці.

Такий підхід дозволяє ефективно використовувати ресурси та підвищити результативність навчання.

7. Цифровізація навчання

Цифрові технології відіграють важливу роль у розвитку навчання персоналу. Використання LMS-платформ, онлайн-курсів, відеоматеріалів та інтерактивних модулів дозволяє:

- забезпечити доступність навчання;
- автоматизувати процес контролю знань;
- персоналізувати навчальні програми;
- оперативно оновлювати контент.

Мікронавчання (microlearning) та гейміфікація сприяють кращому засвоєнню матеріалу та підвищують мотивацію працівників.

Незважаючи на важливість навчання, підприємства стикаються з рядом проблем, серед яких:

- формальний підхід до навчання;
- низька мотивація працівників;
- недостатня підтримка з боку керівництва;
- обмежені ресурси.

Для подолання цих проблем необхідно забезпечити інтеграцію навчання у загальну систему управління, підвищити роль керівництва у просуванні комплаєнс-цінностей та формувати культуру доброчесності.

Таким чином, навчання персоналу з питань трудового комплаєнсу є ключовим елементом ефективної комплаєнс-системи та важливою передумовою забезпечення економічної безпеки підприємства. Воно сприяє підвищенню рівня правової обізнаності працівників, формуванню етичної поведінки та мінімізації ризиків порушень.

В умовах євроінтеграції значення навчання зростає, оскільки підприємства повинні відповідати високим європейським стандартам. Ефективна система навчання, заснована на сучасних підходах та технологіях, дозволяє забезпечити стійкий розвиток підприємств і підвищити їх конкурентоспроможність.

7.4. Роль лідерства та комунікацій у підтриманні довіри й правової культури в організації

У сучасних умовах трансформації економіки, посилення регуляторного середовища та інтеграції до європейського простору особливого значення набувають нематеріальні активи організації, серед яких ключове місце займають **довіра** та **правова культура**.

Довіра є фундаментом ефективної взаємодії між працівниками, керівництвом і стейкхолдерами, тоді як правова культура визначає рівень усвідомленого дотримання норм права, етичних стандартів і корпоративних політик.

У цьому контексті саме **лідерство** та **комунікації** виступають ключовими інструментами формування та підтримання цих явищ.

Лідерство в організації виходить за межі формального управління та передбачає здатність впливати на поведінку працівників через цінності, приклад і культуру взаємодії.

Основні характеристики ефективного лідерства:

- **Етичність і доброчесність** – дотримання норм права та внутрішніх політик;
- **Послідовність дій** – узгодженість слів і рішень;
- **Прозорість** – відкритість у прийнятті управлінських рішень;
- **Відповідальність** – готовність нести відповідальність за наслідки;
- **Емпатія** – розуміння потреб працівників.

Лідер виступає носієм і транслятором організаційних цінностей. Якщо керівництво демонструє недотримання правил, це формує серед працівників толерантність до порушень і підриває довіру.

Довіра в організації формується на трьох рівнях:

1. **Міжособистісна довіра** (керівник – підлеглий);
2. **Інституційна довіра** (довіра до систем, процедур, політик);
3. **Соціальна довіра** (довіра між колегами).

Фактори формування довіри:

- справедливність управлінських рішень;
- передбачуваність поведінки керівництва;

- дотримання принципу верховенства права;
- відсутність дискримінації та конфлікту інтересів;
- ефективні механізми захисту прав працівників.

Високий рівень довіри сприяє:

- зниженню комплаєнс-ризиків;
- підвищенню продуктивності праці;
- зростанню лояльності персоналу;
- формуванню позитивної корпоративної репутації.

Комунікації є механізмом, через який лідерство реалізується на практиці. Навіть ефективні управлінські рішення можуть бути дискредитовані через неякісну комунікацію.

Основні принципи ефективних комунікацій:

- **Відкритість** – доступність інформації для працівників;
- **Своєчасність** – оперативне інформування;
- **Зрозумілість** – чіткість і недвозначність повідомлень;
- **Двосторонність** – наявність зворотного зв'язку;
- **Достовірність** – уникнення маніпуляцій.

Інструменти комунікацій:

- внутрішні політики та кодекси поведінки;
- корпоративні портали;
- тренінги та навчання;
- зустрічі з персоналом;
- канали повідомлення про порушення (SpeakUp).

Неефективні комунікації призводять до:

- поширення чуток;
- зниження довіри до керівництва;
- опору змінам;
- порушень трудового законодавства.

Правова культура організації – це система знань, цінностей і моделей поведінки, що забезпечують добровільне дотримання правових норм і етичних стандартів.

Структурні елементи правової культури:

- **Правові знання** (обізнаність працівників);
- **Ціннісні орієнтири** (етика, доброчесність);
- **Правова поведінка** (дотримання норм);
- **Система контролю** (комплаєнс, аудит).

Формування правової культури є неможливим без активної участі лідерів і ефективних комунікацій.

Взаємодія цих елементів має системний характер:

- **Лідерство** формує цінності та стандарти поведінки;
- **Комунікації** транслиують ці стандарти;
- **Правова культура** закріплює їх у повсякденній діяльності.

Ключовий принцип:

“Tone at the top” – поведінка керівництва визначає поведінку всієї організації.

Якщо лідери:

- ігнорують правила → формується культура порушень;
- демонструють доброчесність → формується культура довіри.

Практичні механізми підтримання довіри та правової культури:

1. Лідерські практики:

- особистий приклад дотримання норм;
- нульова толерантність до порушень;
- підтримка етичної поведінки.

2. Комунікаційні механізми:

- регулярне інформування працівників;
- відкритий діалог;
- навчання з комплаєнсу.

3. Організаційні інструменти:

- кодекс етики;
- політика конфлікту інтересів;
- канали повідомлення про порушення;
- система внутрішнього контролю.

4. Освітні заходи:

- тренінги;
- кейс-навчання;
- моделювання ситуацій.

На рис. 7.2. графічно представлено практичні механізми підтримання довіри та правової культури в організації.



Рис. 7.2. Практичні механізми підтримання довіри та правової культури в організації

Серед основних проблем лідерства в контексті формування довіри:

- формальний характер лідерства;
- недовіра до каналів комунікації;
- низький рівень правової обізнаності;
- страх повідомлення про порушення;
- конфлікт інтересів.

Подолання цих викликів потребує:

- системного підходу;
- інтеграції комплаєнсу в управління;
- розвитку етичного лідерства.

Лідерство та комунікації є визначальними чинниками формування довіри та правової культури в організації. Саме через поведінку керівництва та якість інформаційного обміну забезпечується:

- дотримання норм права;
- розвиток етичної поведінки;
- зниження ризиків;
- підвищення ефективності організації.

У сучасних умовах роль лідера трансформується від адміністратора до носія цінностей і архітектора довіри, а комунікації стають стратегічним інструментом управління організаційною культурою.