

Тетяна Хлевицька, канд. екон. наук, доц. Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, Україна, e-mail: thlevickaya@mail.ru

## ЕВОЛЮЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ ЗА ЕТАПАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Tetyana Khlevytska, Cand. Sc. (Econ.),  
Assoc. Prof.

Donetsk National University of Economics and  
Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky,  
Donetsk, Ukraine, e-mail: thlevickaya@mail.ru

### EVOLUTION OF SOCIAL DIALOGUE ON STAGE ORGANISATIONAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

**Мета.** Мета статті полягає у розкритті еволюції процесу соціального діалогу на підприємствах та визначенні його місця серед інструментів організаційного розвитку.

**Методика.** У процесі дослідження використано: монографічний метод – для вивчення літературних джерел; аналізу – для визначення особливостей реалізації соціального діалогу на різних стадіях життєвого циклу підприємства; синтезу – для узагальнення принципових властивостей соціального діалогу для організаційного розвитку підприємства; абстрагування – для обґрунтування базових засад організаційного розвитку підприємства засобами соціального діалогу.

**Результати.** На підставі проведеного дослідження запропоновано науково-методичний підхід, що дозволяє ідентифікувати ключові аспекти соціального діалогу як інструмента організаційного розвитку підприємства.

Визначення місця соціального діалогу в забезпеченні організаційного розвитку підприємства показало можливості подальшого дослідження механізмів соціалізації розвитку суб'єктів господарювання на мікро- і мезорівнях.

**Наукова новизна.** Отримали подальший розвиток теоретичні засади організаційного розвитку підприємств, які, на відміну від існуючих, вимагають застосування соціального діалогу та його розбудови відповідно до стадії життєвого циклу як головного комунікативного механізму взаємодії між ключовими внутрішніми стейкхолдерами підприємства.

**Практична значущість.** Отримані результати спрямовані на підвищення якісних характеристик функціонування підприємств через розбудову соціального діалогу.

**Ключові слова:** життєвий цикл підприємства, модель розвитку, організація, соціальне партнерство, стейкхолдери.

**Постановка проблеми і її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями.** В умовах глобалізації сучасного ринку на шляху розбудови соціально-орієнтованої економіки все інтенсивніше зростає роль соціальних чинників у діяльності вітчизняних підприємств. Набуває популярності нова парадигма підприємництва, пріоритетами якої стають людські потреби, цінності, організаційна культура. Соціальні та економічні завдання сьогодні розглядаються не як альтернативні, а як взаємодоповнюючі напрямки. Реалізація соціальної політики має стимулювати економічне зростання, яке стає запорукою добробуту та соціальної захищеності населення.

Сучасні інноваційні підходи до соціального розвитку підприємств стимулюють і формують принципово нові його стратегічні напрямки, згідно з якими соціально-відповідальні функції, розвиток соціальної інфраструктури, формування систем соціального розвитку працівників, впровадження норм етичної поведінки та сприяння позитивному емоційному клімату у колективі стають основними пріоритетами.

Для забезпечення соціальної стабільності, налагодження конструктивного соціального партнерства особливого значення набуває розвиток соціального діалогу, який вважається найперспективнішим методом формування відносин між соціальними партнерами, у тому числі державою, що глибоко вкорінився у праві на об'єднання, проведення колективних переговорів, консультації та інформацию. Прийняття Верховною Радою України 23.12.2010 р. Закону України № 2862-VI «Про соціальний діалог в Україні» [1] фактично стало визнанням соціального діалогу як дієвого механізму забезпечення підвищення рівня і якості життя громадян та соціальної стабільності в суспільстві.

Виступаючи процесом досягнення взаємовигідних компромісів між учасниками соціально-трудових відносин, соціальний діалог стає інструментом розвитку підприємства через сприяння забезпеченню соціально-економічних інтересів сторін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сутність соціального діалогу, його формальні та неформальні інститути розкрито в наукових працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: С.В. Мельника, О.М. Петрос, Я. Геллаба, Г.А. Трунової та ін. [2-5]. Вирішенню проблем управління організаційним розвитком суб'єктів господарювання присвячені дослідження І. Адізеса, Л. Грейнера, С.Г. Мельника, Ю.Д. Мироненко, А.К. Тереханова, Г.В. Широкової та багатьох інших [6-10].

Разом з тим трансформація соціального діалогу за різними стадіями життєвого циклу підприємств, його роль у забезпеченні організаційного розвитку поки не знашли достатнього висвітлення в науковій економічній літературі.

**Мета статті** полягає у розкритті еволюції процесу соціального діалогу на підприємствах та визначенні його місця серед інструментів організаційного розвитку.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** В основу проведеного дослідження покладено розуміння соціального діалогу як інформаційної й комунікативної взаємодії між суб'єктами, що представляють інтереси різних сторін соціально-трудових відносин (працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і місцевого самоврядування), яка зближує їхні позиції для досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень з питань формування та реалізації державної соціально-економічної політики та регулювання соціаль-  
уючих підходів до визначення дефініції «соціальний діалог» [1; 3; 4 та ін.].

У процесі ведення соціального діалогу здійснюється узгодження інтересів сторін, заснованих на наданні кожної із них інформації про свої наміри й можливості, ретельному відборі аналітичної інформації і мотивації своїх позицій, доводів та очікувань. Соціальний діалог стає передумовою для ефективного ве-

дення переговорів, дозволяючи знаходити компроміс між витратами і вигодами сторін для отримання взаємовигідного кінцевого результату.

Розвиток соціального діалогу як інституту соціально-трудових відносин на мікрорівні підпорядковується дії законів розвитку організації, які чітко простежуються в найбільш відомих концептуальних моделях [6-10]. Поділяючи думку І. Адізеса щодо можливості порівняння підприємства із живим організмом [6], для дослідження еволюції та місця соціального діалогу в забезпеченні організаційного розвитку підприємства було обрано саме його модель, яку наведено на рисунку 1.

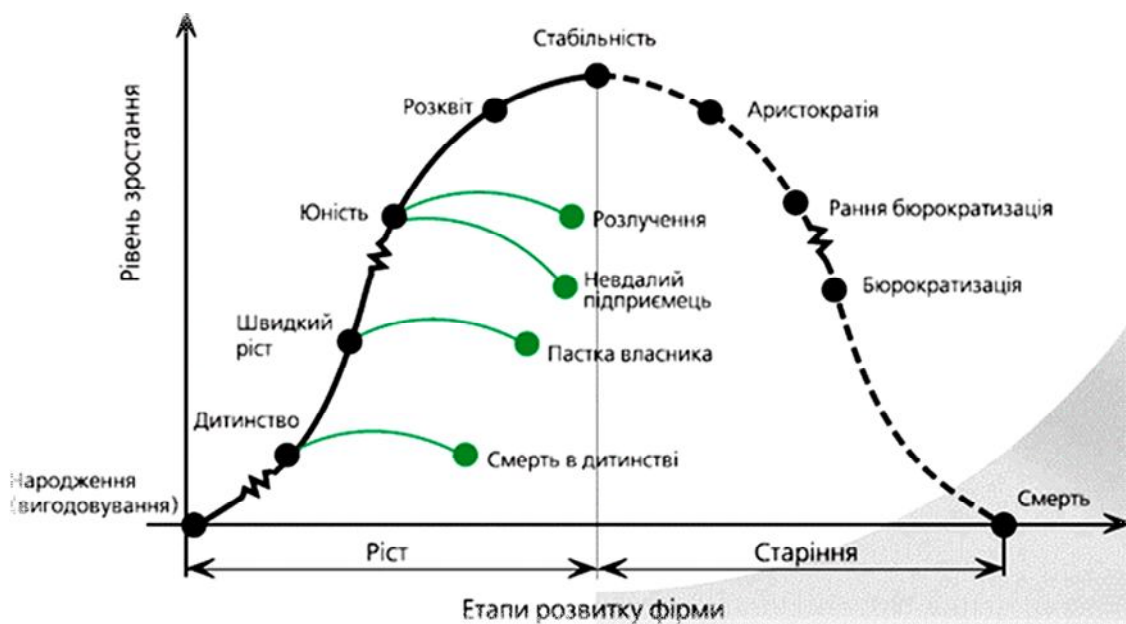


Рисунок 1 – Модель організаційного розвитку І. Адізеса [6]

Згідно моделі та переконань І. Адізеса, «розквіт» як стадія життєвого циклу не завжди досягається підприємствами через існування певного роду небезпек, які автор назвав: «смерть в дитинстві», «пастка власника», «невдалий підприємець», «розлучення». Хоча й сам «розквіт» не стає гарантією довготривалої життєздатності підприємства: за позицією дослідника, бюрократизація, що йде після розквіту, неминуче призведе до смерті підприємства.

Беручи до уваги, що соціальний діалог на підприємстві започатковується на стадії народження (створення) підприємства, він розвивається разом з ним. Найбільший вплив соціальний діалог має на стадії «стабільність» (створена профспілка, прийнятий колективний договір, сформовані інші угоди, що регламентують внутрішні соціально-трудові відносини) та поступово згасає по мірі старіння підприємства і припиняє своє існування на стадії «смерть».

Першою є стадія організаційного розвитку «виходжування». Організації ще немає фізично, але є бізнес-ідея та ентузіазм засновника або засновників. Відбуваються обговорення, опрацьовується місія, оцінюється ринок. Підприємець має орієнтацію на продукт, але поки він слабо уявляє потребу ринку в цьому продукті. Цю стадію можна вважати завершеною, і організація перейде на наступну стадію, якщо підприємець повірив в ідею, готовий узяти на себе

ризик нової справи і може знайти фінансову підтримку. Як тільки підприємець все ж таки вирішив створити власний бізнес, започатковується соціальний діалог, який спостерігається на стадії відбору та наймання персоналу, обговорення умов праці, складання колективного договору (для великих підприємств).

Друга стадія, яка називається «дитинство», характеризується тим, що підприємство має гнучку, але нечітку структуру, маленький бюджет, слабку систему правил і процедур ведення справи. У цей період починається процес організації, перехід від чистих ідей до практичних дій, велика увага приділяється результатам виробництва і задоволенню потреб кінцевих споживачів. Умовами виживання на цій стадії і переходу до наступної стають: стабілізація грошових надходжень; відданість ідеї побудови стійкої організації. Роль соціального діалогу полягає в тому, що керівник підприємства має переконати свій колектив, що ідея може бути економічно ефективною та її треба далі розвивати.

Третю стадію «дитинство» називають ще стадією швидкого зростання, коли забуваються труднощі і створюється враження про безхмарність подальшого шляху, з'являється схильність до невиправданої диверсифікації в нові сфери бізнесу. Організація починає працювати все продуктивніше, долаючи перші перешкоди, у тому числі і головну – нестачу ліквідності. Люди усвідомлюють, що ідея почала працювати і може бути економічно ефективною. Однак підприємство ще чітко не структуроване, не визначено порядок субординації, не закріплено функціональні обов'язки. На цій стадії соціальний діалог допомагає уникнути краху за допомогою створення професійної адміністративної підсистеми, зокрема через формування організаційної структури, визначення підпорядкованості (побудова вертикалі влади) та функціональних обов'язків.

Стадія «юність» вважається кризовою стадією за аналогією з перехідним віком у людей. Справа переростає можливості підприємця (засновників), і його ентузіазму стає мало. Типові варіанти вирішення цієї проблеми – децентралізація, делегування повноважень, приймання на роботу професійних менеджерів, які змінюють усю систему управління організацією. Однак це може спричинити загострення конфліктів між старими і новими працівниками, між професійними менеджерами і власниками, підрозділами і окремими працівниками. На цій стадії зміцнюється організаційна культура, зростає ефективність адміністративних процедур і управління в цілому. Завдяки соціальному діалогу досліджуваного підприємства вдається з мінімальними втратами пройти цю стадію та усунути конфлікти та суперечності між старою і новою командою, між власниками, менеджерами і фахівцями, між цілями організації та її співробітників.

На стадії «розквіт» досягається оптимальне поєднання контрольованості і гнучкості. Організація орієнтована на результати і довгострокову стратегію розвитку. Добре працюють підсистеми прогнозування, планування і реалізації планів. Зростають обсяги продажу, грошові надходження і прибуток. Сформовано організаційну структуру і систему службових повноважень. Під час узгодження процесу соціального діалогу зі стратегією підприємства ця стадія може тривати довго.

Першою стадією старіння підприємства є стадія «стабілізація», коли воно починає втрачати гнучкість. Організація знаходить стабільну ринкову нішу, але

втрачає темпи. З одного боку, стабілізація заспокоює, з другого – виявляється небезпечною в перспективі, оскільки відчуття достатності вабить слабкі очікування щодо нових ринків і технологій. Знижується інтерес до інновацій. Кількісні показники починають витісняти гнучке концептуальне мислення і, як наслідок, зростає значущість фінансової підсистеми за рахунок зниження оцінки ролі маркетингової, інноваційної і дослідницької підсистем. Керівництво зосереджується на минулих досягненнях і починає з підозрою ставитися до змін, зростає консерватизм. Роль соціального діалогу на цій стадії є дуже важливою, бо саме він може побороти консерватизм. Також соціальний діалог на цій стадії представлено такими складовими: функціонує профспілка, існує колективний договір, інші угоди, які регламентують соціально-трудові відносини, тощо. Соціальний діалог до цієї стадії має укоренитися в діяльність підприємства, а його керівництво повинно переконатися в дієвості соціального діалогу як інструмента організаційного розвитку. Але якщо соціальний діалог ігноруватиметься на підприємстві, зростатимуть традиції та формалізм спілкування, то неминучим стає перехід до стадії «аристократизм», на якій грошові кошти витрачаються на зміцнення системи контролю, облаштування, страхування. А це, у свою чергу, зумовлює необхідність збереження обсягів грошових коштів у достатніх для функціонування підприємства обсягах через підвищення цін за того ж або гіршого рівня якості. Підприємство втрачає минулу активність щодо довгострокових перспектив: нормою стають короткострокові і гарантовані результати. Роль соціального діалогу на цій стадії – повернути на підприємство креативність за допомогою управління знаннями та мотивацією до вироблення креативних пропозицій.

Перехід до стадії «рання бюрократизація» супроводжується виникненням проблем, пов'язаних: з орієнтованістю керівництва підприємства на самозбереження; невідповідністю організаційної культури очікуванням та бажанням колективу; зростанням кількості ірраціональних конфліктів у колективі; пошуком не причин виникнення негараздів у діяльності підприємства, а навпаки, пошуком винуватців. Саме на цій стадії може бути розкритий потенціал соціального діалогу щодо розв'язання соціально-економічних проблем підприємства.

У супротивному випадку неминучою стає стадія «пізня бюрократизація», коли поступово рвуться зв'язки із зовнішнім світом і втрачається орієнтація на результат. Немає схильності до підвищення ефективності та змін, немає орієнтації на потреби клієнта. Немає працюючої команди, порушені інформаційні зв'язки між підсистемами, підрозділами (в кращому разі), і особисті цілі явно переважають над корпоративними. Зростає плінність ключових кадрів. Працюють чіткі і жорсткі правила, розпорядження, процедури. Контроль втрачає чітку цільову спрямованість. За таких умов роль соціального діалогу полягає у втриманні найбільш активних та ініціативних працівників за допомогою як зовнішніх, так і внутрішніх стимулів. Для цього потрібно виявити основні мотиви працівників щодо роботи на цьому підприємстві та визначити базові характеристики умов, необхідних або достатніх для повернення на попередню стадію організаційного розвитку або хоча б уповільнити час смерті бізнесу.

За неефективності соціального діалогу на стадії «пізня бюрократія» підприємство переходить до останньої стадії «смерть». Саме на цій стадії, як ні на

якій іншій, повною мірою розкривається антиконфронтаційний та пошуково-компромісний потенціал соціального діалогу. Необхідність соціального захисту працюючих як головна мета соціального діалогу на цій стадії реалізовується повною мірою. У випадку відсутності конструктивного спілкування між працівниками та роботодавцями, до діалогу залучаються державні органи, тобто відбувається розширення соціального діалогу.

Застосування теорії організаційного розвитку І. Адізеса до дослідження еволюції соціального діалогу на підприємстві дозволило:

1) довести можливості соціального діалогу щодо забезпечення позитивного розвитку подій та запобігання виникненню кризових явищ (з трудовою природою) на підприємствах;

2) виявити організаційний потенціал соціального діалогу щодо трансформації організаційного розвитку підприємства, зокрема, щодо зміни існуючого етапу розвитку на попередній (за ефективного ведення соціального діалогу), та щодо прискорення «загибелі» підприємства (у зворотному випадку);

3) через детальний опис моделі процесів, що існують всередині підприємства, виокремлення закономірностей та природних явищ, відхилень та проблем в організаційному розвитку, чітко визначити місце й обсяги реалізації потенціалу соціального діалогу в «ненасильницькому» розв'язанні організаційних криз та усуненні негативних явищ на підприємствах.

**Висновки.** Місце соціального діалогу в організаційному розвитку підприємства визначається безпосередньо його комунікативною властивістю, адже в основі організаційного розвитку так чи інакше лежить взаємодія між власниками, керівниками та працівниками підприємства. Ефективність ведення соціального діалогу на різних стадіях організаційного розвитку в кінцевому рахунку визначає можливості підприємств щодо реалізації обраної ними стратегії.

Одним з результатів соціального діалогу можна вважати прийняття на підприємствах програм соціального розвитку, спрямованих на комплексний розвиток соціального середовища підприємства, різнобічний розвиток персоналу, розвиток форм компенсації трудової участі персоналу і розвиток організаційної культури підприємства.

Соціальний діалог за своєю суттю є соціальним явищем, він сприяє зростанню економічних показників підприємств та безпосередньо визначає конкурентоспроможність підприємства. Дослідження взаємозв'язків між соціальними інструментами організаційного розвитку та темпами зростання підприємств стають **перспективними напрямками подальших науково-практичних досліджень.**

#### **Список літератури / References:**

1. Про соціальний діалог в Україні: Закон України [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2862-17&new=1>>. The official web-site of Verkhovna Rada of Ukraine, The law of Ukraine “About social dialogue in Ukraine”, available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2862-17&new=1>.

2. Мельник С.В. Механізм регулювання соціально-трудової сфери України / С.В. Мельник. – К.: Соцінформ, 2009. – 768 с.  
Melnyk, S.V. (2009), *Mekhanizm rehuliuvannia sotsialno-trudovoi sfery Ukrainy* [Mechanism of regulation of social and labor sphere in Ukraine], Sotsinform, Kiev, Ukraine, 768 p.
3. Петроє О.М. Соціальний діалог у державному управлінні: європейський досвід та українські реалії: монографія / О.М. Петроє. – К.: НАДУ, 2012. – 304 с.  
Petroie, O.M. (2012), *Sotsialnyi dialog u derzhavnomu upravlinni: yevropeyskyi dosvid ta ukrainski realii* [Social dialogue in public administration: the European experience and Ukrainian realities], monograph, NADU, Kiev, Ukraine, 304 p.
4. Ghellab Y. Recovering from the crisis through social dialogue / Y. Ghellab // DIALOGUE. – 2009. – № 1. – 12 p.  
Ghellab, Y. (2009), “Recovering from the crisis through social dialogue”, *DIALOGUE*, no. 1, 12 p.
5. Трунова Г.А. Правове регулювання соціального партнерства в Україні: монографія / Г.А. Трунова. – Чернівці: Рута, 2009. – 200 с.  
Trunova, H.A. (2009), *Pravove rehuliuvannia sotsialnoho partnerstva v Ukraini* [Legal regulation of social Partnership in Ukraine], monograph, Ruta, Chernivtsi, Ukraine, 200 p.
6. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2007. – 284 с.  
Adizes, I. (2007), *Upravleniye zhiznennym tsiklom korporatsii* [Managing Corporate Lifecycles], Piter, St.-Petersburg, Russia, 284 p.
7. Мельник С.Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств / С.Г. Мельник // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2009. – № 6, Т. 2. – С. 46-51.  
Melnyk, S.H. (2009), “Theoretical and methodological aspects of organizational development of the national enterprises”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 6, Vol. 2, pp. 46-51.
8. Мироненко Ю.Д. Организационное развитие компании [Электронный ресурс] / Ю.Д. Мироненко, А.К. Тереханов. – Режим доступа: <[http://www.cfin.ru/management/strategy/change/for\\_org\\_dev.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/change/for_org_dev.shtml)>.  
Mironenko, Yu.D. and Terekhanov, A.K., “Organizational development of company”, available at: [www.cfin.ru/management/strategy/change/for\\_org\\_dev.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/change/for_org_dev.shtml).
9. Три моделі життєвих циклів і розвитку організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <[http://toplutsk.com/articles-article\\_342.html](http://toplutsk.com/articles-article_342.html)>.  
“Three models of Life Cycles and of development of the organization”, available at: [http://toplutsk.com/articles-article\\_342.html](http://toplutsk.com/articles-article_342.html).
10. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика / Г.В. Широкова. – 2-е изд. – СПб.: Высш. шк. менеджмента; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. – 480 с.  
Shirokova, G.V. (2008), *Zhiznennyy tsikl organizatsii: kontseptsii i rossiyskaya praktika* [Life Cycle of organization: conceptions and Russian practice], Izd-vo “Vysshaya shkola menedzhmenta”, St.-Petersburg, Russia, 480 p.

**Цель.** Цель статьи состоит в раскрытии эволюции процесса социального диалога на предприятиях и определении его места среди инструментов организационного развития.

**Методика.** В процессе исследования использованы: монографический метод – при изучении литературных источников; анализа – при определении особенностей реализации социального диалога на разных стадиях жизненного цикла предприятия; синтеза – при обобщении принципиальных свойств социального диалога для организационного развития предприятия; абстрагирования – при обосновании базовых основ организационного развития предприятия средствами социального диалога.

**Результаты.** На основании проведенного исследования предложено научно-методический подход, позволяющий идентифицировать ключевые аспекты социального диалога как инструмента организационного развития предприятия.

Определение места социального диалога в обеспечении организационного развития предприятия показало возможности дальнейшего исследования механизмов социализации развития субъектов хозяйствования на микро- и мезоуровне.

**Научная новизна.** Получили дальнейшее развитие теоретические основы организационного развития предприятий, которые, в отличие от существующих, требуют применения социального диалога и его развития в соответствии со стадией жизненного цикла как главного коммуникативного механизма взаимодействия между ключевыми внутренними стейкхолдерами предприятия.

**Практическая значимость.** Полученные результаты направлены на повышение качественных характеристик функционирования предприятий через развитие социального диалога.

**Ключевые слова:** жизненный цикл предприятия, модель развития, организация, социальное партнерство, стейкхолдеры.

**Objective.** The objective of the article is revealing the evolution of the social dialogue in enterprises and defining its place among the tools of organizational development.

**Methods.** In the course of the research the following methods were used: the monographic method – while studying the literary sources; analysis method – while denoting the peculiarities of realization of the social dialogue at the different lifecycle stages of the enterprise; synthesis method – while generalization of the basic features of the social dialogue for the organizational development of the enterprise; abstraction method – while reasoning the basic principles of organizational development of the enterprise by means of the social dialogue.

**Results.** According to the conducted research the scientific-methodological approach was proposed, which allows identifying the key aspects of the social dialogue as a tool of organizational development of the enterprise.

The determination of the role of the social dialogue in organizational development of the enterprise has revealed the possibilities of the further research of the mechanisms, concerning the development socialization of economic operators at the micro- and meso-levels.

**Scientific novelty.** The theoretic principles of organizational development of the enterprise have been further developed, which unlike the existing ones, require the social dialogue and its rebuilding according to the lifecycle stage as a basic communicative mechanism of interrelation between the key internal stakeholders of the enterprise.

**Practical value.** Practical importance. The obtained results are aimed at the improvement of the qualitative characteristics of the enterprise operation by means of the social dialogue.

**Key words.** The enterprise life-cycle, development model, organization, social partnership, stakeholders.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Шубіним О.О. Дата надходження рукопису 16.09.2013 р.