

# ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.107.5:005.73

**Ворончак І.О.**, к. е. н.,  
викладач кафедри менеджменту та адміністрування  
*Дрогобицький державний педагогічний університет  
імені Івана Франка*

## СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Ворончак І.О. Соціальне партнерство як засіб формування організаційної культури вітчизняних підприємств.** У статті обґрунтовано необхідність розвитку соціального партнерства як передумови формування нового типу організаційної культури вітчизняних підприємств. Запропоновано погляд на соціальне партнерство як систему відносин бізнесу та суспільства, яка забезпечує зближення їх ціннісних орієнтацій. Проаналізовано взаємозв'язок організаційної культури бізнесу та його спрямованості на розвиток партнерської співпраці із суспільством. Охарактеризовано особливості організаційної культури, що ґрунтується на засадах соціальної відповідальності, партнерства та діалогу. Визначено перешкоди у становленні соціального партнерства та шляхи їх подолання.

**Ключові слова:** соціальне партнерство, соціальний діалог, організаційна культура, соціальна відповідальність бізнесу, сталий розвиток.

**Ворончак І.О. Социальное партнерство как средство формирования организационной культуры отечественных предприятий.** В статье обоснована необходимость развития социального партнерства как условия формирования нового типа организационной культуры отечественных предприятий. Предложен взгляд на социальное партнерство как систему отношений бизнеса и общества, способствующую сближению их ценностных ориентаций. Проанализирована взаимосвязь организационной культуры бизнеса и его направленности на развитие партнерского сотрудничества с обществом. Охарактеризованы особенности организационной культуры, основанной на принципах социальной ответственности, партнерства и диалога. Определены препятствия развитию социального партнерства и пути их преодоления.

**Ключевые слова:** социальное партнерство, социальный диалог, организационная культура, социальная ответственность бизнеса, устойчивое развитие.

**Voronchak I.O. Social partnership as a way of formation the organizational culture of domestic enterprises.** The article substantiates the necessity of social partnership's development as a prerequisite for the formation of a new type of organizational culture of domestic enterprises. The view of social partnership as a system of business and society relations, which promotes convergence of their value orientations, has been proposed. The relationship between the organizational culture of business and its focus on the social partnership has been analyzed. The features of organizational culture, based on the principles of social responsibility, partnership and dialogue, have been characterized. The obstacles in the social partnership's formation and the ways to overcome them have been identified.

**Keywords:** social partnership, social dialogue, organizational culture, corporate social responsibility, sustainable development.

**Постановка проблеми.** Питання формування соціально орієнтованої економіки в нашій країні тісно пов'язане з вирішенням нагальних проблем соціального захисту громадян, зростання якості життя, зниження соціальної напруженості в суспільстві. У зв'язку з обмеженістю фінансових ресурсів бюджетів загальнодержавного та місцевого рівнів розв'язати ці проблеми органам влади надто складно, а тому державна політика має бути

спрямована на налагодження співпраці з бізнесом, підвищення рівня його соціальної відповідальності, заохочення його до соціального партнерства та діалогу.

В умовах загострення глобальної конкуренції, розвитку консьюмеризму, зростання уваги до екологічної ситуації та дотримання прав людини в процесі праці зростає власна зацікавленість бізнесу у розширенні своєї соціальної ролі, у позиціонуванні себе як

«відповідального корпоративного громадянина», що мислить і діє з погляду суспільних вигод та ризиків.

Таким чином, формується взаємний інтерес влади, бізнесу та інститутів громадянського суспільства у відході від конфронтаційних позицій та пошуку стійкої основи для консенсусу і співпраці. Умовою ефективності та результатом такої співпраці має бути зближення їх поглядів на соціальну роль бізнесу та формування спільної системи цінностей, тобто утвердження організаційної культури, заснованої на принципах соціальної відповідальності, партнерства та сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема визначення ролі соціального партнерства у розвитку організаційної культури підприємств знайшла відображення у працях А. Колота, В. Каткова, Г. Назарової, Н. Строкіної та ін. Теоретичні підходи до формування організаційної культури на основі соціального партнерства, відповідальності та діалогу розроблено Дж. Постом, Л. Престоном, С. Саксом, П. Друкером, Е. Шейном, Ю. Благовим та ін. Дослідження проблем становлення соціального партнерства в Україні здійснено Н. Бутком, О. Гордєєвим, Н. Мурашком, В. Новіковим та ін. Проте проблема обґрунтування взаємозв'язку організаційної культури підприємства та особливостей його участі у структурах соціального партнерства залишається невирішеною, що зумовлює актуальність даного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності соціального партнерства як засобу формування нової організаційної культури та аналіз особливостей процесу його становлення у вітчизняних умовах.

**Виклад основних результатів.** Подолання антагонізму у відносинах комерційного та некомерційного секторів та побудова їх відносин на принципово нових засадах взаємної вигоди та діалогу є важливими практичними завданнями, що знайшло відображення у вітчизняному законодавстві. Так, Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» запропонував поняття «соціальне партнерство» як «систему колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями, виконавчою владою, які виступають сторонами соціального партнерства у ході реалізації їх соціально-економічних прав та інтересів» [1]. Аналіз генеральних і регіональних угод свідчить, що сферами соціального партнерства є зайнятість і працевлаштування, умови праці, соціальний захист, охорона здоров'я і задоволення духовних потреб персоналу. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» характеризує його як процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і місцевого самоврядування з питань формування та реалізації

державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин [2]. Практичну реалізацію Закону забезпечує Указ Президента України «Про Національну тристоронню соціально-економічну раду», що зобов'язує органи влади забезпечити створення територіальних тристоронніх соціально-економічних рад для ведення соціального діалогу на всіх рівнях. Партнерські відносини бізнесу та держави регулюються Законом України «Про державно-приватне партнерство», що трактується як «співробітництво між державою Україна, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами або фізичними особами – підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору» [3]. Але це поняття трактується Законом дещо звужено, оскільки передбачає отримання лише економічного ефекту співпраці та не враховує можливостей одержання позитивного соціального та екологічного результату. Водночас, як засвідчує перелік сфер партнерства, що охоплює охорону здоров'я, рекреацію, очищення води, переробку відходів тощо, є можливості для отримання такого ефекту.

Суттєвий недолік зазначених нормативних актів – обмежене трактування соціального партнерства та діалогу: звуження переліку соціальних партнерів до двох або трьох сторін (держави, бізнесу, профспілок) і обмеження питань їх взаємодії трудовими відносинами. Такий підхід не враховує багатоаспектність впливу бізнесу на суспільство, тому не дає змоги залучити до діалогу з бізнесом представників інших зацікавлених сторін (споживачів, громадські організації, благодійні фонди, заклади соціальної інфраструктури, засоби масової інформації, наукові й навчальні заклади, волонтерів тощо). Отже, нагальним є переосмислення поняття соціального партнерства на основі концепції сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу, що сприятиме активізації діалогу між бізнесом, владою та представниками суспільних груп.

Оскільки поняття «соціальний» стосується усіх форм суспільних відносин, а вплив бізнесу на суспільство виходить за рамки трудової сфери, необхідним є розширення змісту та сфери партнерських відносин бізнесу і суспільства. Отже, на думку автора, соціальне партнерство в сучасних умовах має бути визначене як довгострокові взаємовигідні відносини між підприємствами, суб'єктами владних повноважень, а також інститутами громадянського суспільства, що передбачають обмін чи спільне використання фінансових, матеріальних, людських, інформаційних ресурсів для забезпечення сталого економічного розвитку, досягнення соціального ефекту та розв'язання актуальних суспільних проблем. Передумова соціального партнерства – переконання у тому, що забезпечення

розвитку суспільства зусиллями лише одного сектору неможливе, оскільки кожен із них, працюючи самостійно, дублюватиме діяльність інших чи конкуруватиме з ними, неефективно витрачаючи обмежені ресурси. Порівняно з одноосібною діяльністю сторін соціальне партнерство дає змогу реалізувати масштабніші проекти, повніше охопити цільову аудиторію; створює умови для більш креативного підходу до розв'язання проблем і пошуку нових можливостей; сприяє зниженню суспільної напруги, запобігає виникненню конфліктів; формує соціальний капітал – довіру між бізнесом, державою і суспільством [4, с. 29].

Недостатньо дослідженим аспектом становлення соціального партнерства є його зв'язок з організаційною культурою – ключовим елементом внутрішнього середовища підприємства. Організаційна культура як система спільних традицій, цінностей, символів, переконань, формальних і неформальних правил поведінки адміністрації і персоналу, їх відносин між собою та з зовнішнім оточенням спрямована на розвиток самої організації, проте в умовах мінливого зовнішнього середовища необхідно є система впливу засобами організаційної культури на її оточення: постачальників, споживачів, партнерів, органів влади, конкурентів тощо. Одним із сучасних засобів організаційної культури, застосованих для такого впливу, є соціальне партнерство. Взаємозалежність двох зазначених категорій може бути виражена такими аспектами:

- розуміння необхідності та вигод рівноправного соціального партнерства можливе лише за умови певного рівня розвитку організаційної культури, високого рівня загальної культури підприємця та менеджера;

- ступінь залученості бізнесу в структури соціального партнерства залежить від типу організаційної культури підприємства (бюрократична, кланова, адхократична, ринкова тощо);

- взаємодія соціальних партнерів та досягнення консенсусу визначається співвідношенням їх культур, тобто можливе за умови спільності ціннісних установок, тому зближення та взаємопроникнення культури бізнесу й організацій «третього сектору» визначає ефективність соціального діалогу;

- структури та процес соціального партнерства є важливим драйвером зміни організаційної культури, зокрема інтеграції до її ціннісного рівня концепцій соціальної відповідальності бізнесу та сталого розвитку;

- участь у роботі організаційних структур соціального партнерства сприяє формуванню зваженої точки зору керівного складу на соціальну роль бізнесу, що з часом закріплюється у його організаційній культурі;

- ідеї соціального партнерства та діалогу засобами організаційної культури транслиуються від керівництва підприємства на всіх його працівників.

Проте розвиток соціального партнерства як засобу формування нової організаційної культури у вітчизняних умовах потребує подолання сформованих світоглядних установок, зокрема:

- 1) поширена у вітчизняній практиці бізнесу організаційна культура «дикого капіталізму» принципово заперечує можливість та доцільність соціального партнерства (як наслідок протилежності інтересів бізнесу, найманих працівників і суспільства) та соціальної відповідальності бізнесу взагалі (через некомпетентність приватного сектору у соціальній сфері) і орієнтує підприємство на вибір стратегії «уникнення» додаткових соціальних зобов'язань, що виходять за межі законодавчо встановлених вимог;

- 2) поширена у вітчизняній практиці бізнесу організаційна культура, що є сукупністю трансформованих моделей поведінки «соціалістичного» типу, припускає можливість лише формального розвитку соціального партнерства (через притаманний такій культурі авторитарний підхід до прийняття рішень, ігнорування факторів зовнішнього середовища, «монологічність» у спілкуванні з трудовим колективом, відсутність стратегічного бачення можливостей і загроз) та орієнтує менеджмент на використання стратегії «підкорення» партнерських структур, тобто перетворення їх на пасивного виконавця соціальної політики керівництва.

Несприйняття бізнесом інститутів громадянського суспільства як повноправного партнера не лише ускладнює розвиток окремого підприємства, а й формує негативне ставлення до бізнесу як складника суспільної культури на макрорівні. Зокрема, поширеними у вітчизняному суспільстві є установки на «нелегітимність» бізнесу, зокрема великого, у зв'язку з можливим корупційним походженням капіталу та небажанням вести відкритий діалог із громадськістю в конфліктних ситуаціях (вплив на екологію, нове будівництво, використання місцевої інфраструктури) тощо. Такий імідж ділових кіл може загрожувати непередбачуваним погіршенням бізнес-клімату через суспільну підтримку законодавчих актів, що посилюють державний контроль над господарською діяльністю і податковий тиск, установлюють бюрократичні перешкоди, обмежують окремі види підприємництва тощо. Розуміння небезпеки наслідків неконтрольованих соціальних конфліктів актуалізує питання діалогу та співпраці бізнесу і громадських інститутів, необхідність активнішого вияву діловими колами власної позиції як «відповідальних громадян».

Слід також відзначити і певні проблеми розвитку вітчизняного «третього сектору» як сторони соціального партнерства, серед яких: недовіра суспільства до громадських організацій; їх споживча орієнтація (отримання коштів, а не розв'язання проблем); обмеженість інтересів окремою соціальною проблемою; брак управлінського досвіду і знань

(юридичних, фінансових тощо); роз'єднаність, конфліктність, жорстка конкуренція громадських організацій за кошти, членів, вплив на владу, авторитет) [5]. Ці притаманні етапу становлення громадянського суспільства особливості, а також загальна нерозвиненість його інститутів не дають змоги вітчизняним громадським організаціям стати майданчиком розв'язання суспільних проблем, а тому зумовлюють під час їх заострення виникнення в нашій країні стихійних суспільних рухів.

Подолання взаємної обмеженості підходів потребує формування ширшого погляду на соціальне партнерство, яке б урахувало актуальну систему акторів, що представляють і відстоюють суспільні інтереси та реальну складність взаємодії бізнесу з ними. Його основою має бути сучасний «європейський» тип організаційної культури, що ґрунтується на засадах концепції сталого розвитку та є специфічною сукупністю ціннісних орієнтацій бізнесу, які передбачають усвідомлення того, що:

- бізнес є соціальним феноменом, який можливий за умови певного рівня розвитку суспільства, а його успішність безпосередньо визначається суспільно-політичними процесами;

- репутаційний складник успіху підприємства є ключовим в умовах становлення інформаційного суспільства і заострення глобальної конкуренції;

- суспільство є джерелом ресурсів бізнесу (матеріальних, трудових, інформаційних, фінансових), доступ до яких може бути ускладненим або спрощеним залежно від його лояльності;

- бізнес володіє методикою впливу на власне оточення, розробленою в рамках теорії соціальної відповідальності бізнесу, яка пропонує ефективний інструментарій задоволення потреб зацікавлених сторін підприємства;

- внутрішні соціальні витрати є інвестиціями в розвиток людського потенціалу організації та підвищення рівня згуртованості колективу;

- зовнішні соціальні витрати є інвестиціями в розвиток середовища ведення бізнесу, що сприяють зниженню ризиків і пошуку нових можливостей.

Теоретичною базою обґрунтування необхідності ширшої участі бізнесу у соціальному розвитку може стати концепція «зацікавлених сторін» (стейкхолдерів), що трактує підприємство як «організацію, залучену до мобілізації ресурсів для їх продуктивного використання для створення багатства та інших вигод для своїх численних елементів або зацікавлених сторін» [6, с. 17]. Якщо раніше бізнес орієнтувався лише на потреби власників і покупців, то сучасне розуміння зацікавлених сторін визнає ними також працівників, менеджерів, постачальників, кредиторів, територіальні громади, профспілки, загальнодержавні та муніципальні органи влади, громадські організації тощо. Відповідно до цієї теорії, підприємство існує та досягає успіху, якщо (і поки) задовольняє потреби власних стейкхолдерів,

а його ринковий результат та конкурентоспроможність визначаються здатністю оперативно й ефективно виявляти та задовольняти ці потреби. З такого погляду соціальне партнерство може розглядатися як складний механізм організації виробництва матеріальних благ і послуг та розподілу його результатів відповідно до сформованого в суспільстві консенсусу. В умовах XXI ст. концепція зацікавлених осіб є актуальною та придатною для управління зовнішнім середовищем, оскільки, за словами П. Друкера, дає можливість перетворити соціальні негаразди на можливості, забезпечити економічне зростання, розвиток трудових ресурсів, вирішення екологічних і соціальних проблем [7]. Тому сучасною тенденцією є перехід від спорадичних контактів із стейкхолдерами до створення систем діалогу та спільної діяльності для підвищення добробуту організації через задоволення її зацікавлених сторін.

Успіх становлення соціального партнерства потребує усунення типових перешкод його розвитку. Йдеться про взаємну недовіру влади, бізнесу та громадськості; завищені взаємні вимоги; попередній невдалий досвід соціальної діяльності та співпраці; конфлікти інтересів сторін, неузгодженість їх цілей; небажання дослухатися до критики, змінювати власні методи роботи; прагнення сторін (зокрема влади) до підпорядкування інших партнерів. Подоланню зазначених проблем сприятиме розвиток так званої консолідованої (спільної) соціальної відповідальності, що заперечує домінування індивідуального (колективного, класового) егоїзму, утверджуючи рівність прав і обов'язків сторін соціального партнерства та їх рівноцінну відповідальність.

Отже, система взаємовідносин сторін соціального партнерства може трактуватися в контексті культури соціальної відповідальності, що охоплює:

- соціальну відповідальність бізнесу – сукупність зобов'язань бізнесу щодо раціонального використання суспільних ресурсів (природних, матеріальних, трудових) для забезпечення його конкурентоспроможності та сталого економічного, соціального й екологічного розвитку;

- соціальну відповідальність органів влади та місцевого самоврядування – сукупність їх обов'язків щодо розроблення і реалізації соціально-економічної політики, спрямованої на забезпечення високого рівня життя населення, соціального захисту та соціальної допомоги, мінімізацію соціальних ризиків, створення умов для розвитку підприємницької діяльності, самореалізації творчого потенціалу особистості;

- соціальну відповідальність громадянина – суспільну роль кожної особи, що виражається в її активній громадянській позиції, максимальному розкритті власного потенціалу, дотриманні норм законодавства та етики, врахуванні потреб та інтересів інших членів суспільства, використанні особистих матеріальних, фінансових, інтелектуальних

ресурсів для посиленої участі у розв'язанні суспільних проблем.

Таке розуміння всеосяжності соціальної відповідальності та її поєднання зі спорідненими концепціями (сталий розвиток, соціальний діалог, збалансоване виробництво та споживання, консьюмеризм, права і свободи людини, екологічне право) створюють можливість формування балансу діяльності сторін: влада розв'язує найважливіші суспільні проблеми, делегує частину повноважень громадським організаціям та заохочуючи соціальну діяльність бізнесу як вияв його соціальної відповідальності. Спільність цільових установок і взаємопов'язаність обов'язків сторін, систематичне підвищення соціальної відповідальності усіх суб'єктів взаємодії в таких умовах буде запорукою як підвищення конкурентоспроможності бізнесу, так і забезпечення соціального розвитку та задоволення суспільних інтересів.

**Висновки.** Участь підприємства у соціальному діалозі на партнерських засадах висуває підвищені вимоги до системи управління персоналом, передусім до його організаційної культури як потужного стратегічного інструменту орієнтації підприємства на досягнення цілей суспільного розвитку та дотримання принципів соціальної справедливості.

Передумовою гуманізації та демократизації менеджменту має бути вдосконалення наявних (профспілкові організації, колективні переговори,

укладання договорів та угод) та поширення нових форм соціального партнерства (соціальний арбітраж, участь стейкхолдерів в управлінні та розподілі прибутків, соціально-економічні ради, громадський контроль тощо).

Бізнес очікує від інститутів громадянського суспільства не прохань про фінансову підтримку їх поточної діяльності, а опрацьованих пропозицій щодо партнерських проєктів, які враховуватимуть його цілі, можливості та організаційну культуру. Основною умовою використання потенціалу «третього сектору» має бути відмова від традиційної концепції «трипартизму» на користь сучасних форм взаємодії, у рамках яких суспільство представлене широким переліком організацій, що відображають інтереси основних стейкхолдерів.

Роль влади у розвитку соціального діалогу та партнерства має полягати у: забезпеченні дієвого контролю над дотриманням законодавства усіма сторонами партнерства; залученні до процесу ухвалення і реалізації рішень щодо суспільного розвитку представників бізнесу та громадськості; розробленні та просуванні державно-приватних проєктів соціально-економічного розвитку, укладанні «соціальних договорів» між підприємствами й органами влади; організаційній та інформаційній підтримці відкритого діалогу з актуальних соціально-економічних проблем та стратегії розвитку держави.

### Список літератури:

1. Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» // Відомості Верховної Ради. – 2013. – № 22. – Ст. 216 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5026-17>.
2. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 28. – Ст. 255 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>.
3. Закон України «Про державно-приватне партнерство» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2010 – № 40. – С. 6–19.
4. Назарова Г.В. Управління організаційною культурою на основі соціального партнерства / Г.В. Назарова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2008. – № 2(2). – С. 23–36.
5. Гордєєв О. Механізми співпраці органів публічної влади, бізнесу та громади: вітчизняний досвід / О. Гордєєв // Актуальні проблеми державного управління. – 2011. – Вип. 3. – С. 54–58.
6. Post J.E. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University Press, 2002. – 515 p.
7. Drucker Peter F. Managing in the Next Society. Butterworth-Heinemann, Oxford, 2002. – 321 p.