

Тема 2. Соціальне партнерство: параметри функціонування.

План

1. Партнерство та патерналізм як елементи соціального розвитку.
2. Зміна пріоритетів соціального управління в українському суспільстві.
3. Партнерства як механізм для прийняття рішень.
4. Норми регулювання поведінки учасників партнерської взаємодії.
5. Основи відповідальності у соціальному партнерстві.

✍ Основні поняття: патерналізм, партнерство, солідарність, співробітництво, субсидіарність, керованість, арбітр, місцеве самоврядування, трипартизм, патрон, клієнт, соціальне серце, толерантність, особа, що приймає рішення, репутаційна відповідальність.

1. Партнерство та патерналізм як елементи соціального розвитку.

Практично від самого народження людина несамостійна та потребує опіки або з боку батьків, або з боку небайдужих членів суспільства, яка здатні допомогти стати членом суспільства, трудового колективу, організації. Проте, по життєва несамостійність людини без причин не вітається практично у будь-якому суспільстві. Тобто, процес розвитку природньо супроводжується батьківським, опікунським, вчительським, наставницьким, суспільним патерналізмом, але рано чи пізно людина має проявити автономність свого функціонування та почати партнерський шлях у суспільство. Головним завданням соціального працівника в цій сфері є підтримка людини у її бажанні стати повноцінним учасником суспільних відносин.

Якщо подивитись на цей процесі відсторонено, то можна побачити певну круговерть патерналізму та партнерства, яка полягає в чіткій організації процесу обміну ресурсами життєдіяльності задля стимулювання розвитку учасників взаємодії та підтримання балансу і рівноваги між тими, хто досяг

однакового рівня розвитку. Якщо повернутись до родинних відносин, то достатньо природнім є проявлення зворотного опіки дітей над своїми батьками похилого віку. Разом із цим, не всі держави та суспільства це вітають, створюючи будинки для літніх людей, щоб піклування про них не відволікало працездатних від виробництва суспільних благ. Головним завданням фахівців із публічного управління є створення механізму ефективного поєднання патерналізму та партнерства, який би зберігав риси гуманізму у членах суспільства та сприяв би забезпеченню їх матеріального благополуччя.

Звернемо увагу на те, як кожен з описаних елементів соціального управління впливає на учасників суспільних відносин. **Однобічне застосування патерналізму** відбувається як зменшення дистанції між учасниками взаємодії та конкретизація обміну ресурсами життєдіяльності, які на піку свого розвитку можуть викликати залежність від джерела благ і породжувати викривленість суспільних відносин. Так, буває і на рівні сім'ї, коли діти залишають на по життєвій опіці свої батьків, так і буває на рівні суспільно-державних відносин, коли країна занадто сильно захоплюється пільговим важелем соціальної політики. У будь-якому випадку це явище називається *клієнталізм або утриманство*.

Однобічне використання партнерства в організації суспільної взаємодії характеризується збільшенням дистанції між її учасниками та встановленням самостійності у виборі орієнтирів розвитку в суспільному житті кожного з них. Подібну доволі жорстку практику можна описати як «Або впливе, або потоне». Про що варто не забувати у цьому контексті соціальному працівнику при зустрічі зі своїми клієнтами? Про те, що він має бути для них і педагогом, який навчає їх належним параметрам поведінки у суспільних відносинах. Про що варто не забувати у цьому контексті фахівцю із публічного управління? Що щоб бути наставникам, соціальний працівник має викликати у клієнту повагу, а не тільки прив'язаність як до джерела матеріального фінансування.

Як вихід, взаємодія двох різновидів організації суспільного життя взаємодоповнюється та сприяє конструктивному видозміненню сучасного суспільного простору. Оптимізація взаємодії «патерналізм – партнерство» передбачає підтримку цілісності й спрямованості розвитку суспільних відносин, а також збалансованість функціонування в них кожного учасника суспільної взаємодії.

Основи вказаної конструкції були закладені ще в римському праві. Статус **патрон** (*patronus*) розкривається у чотирьох функціях: а) заступника клієнта; б) колишнього господаря звільненого раба; в) юридичного консультанта підчас судового слухання; г) почесного заступника та захисника міста [7, с. 68]. Статус **клієнт** (*clientes*) надавався за різних обставин: а) вільним особами, які отримували земельний наділ; б) іноземцям, які знаходилися під заступництвом; в) міській бідноті [7, с. 68]. Опікунська взаємодія різних за статусом осіб сприяла підтримці суспільно-економічного балансу в суспільному утворенні за рахунок врівноваження процесу обміну ресурсами життєдіяльності. Особливістю сучасної взаємодії «патрон – клієнт» є переведення питання у соціальну площину, коли залежність асоціюється із необхідністю у допомозі.

Практичною основою партнерства є участь у праві власності на частку майна, яке було отримано в процесі виробництва та розподілу суспільних благ. База для розбудови форм участі у процесі володіння була закладена також у римському праві. В процесі організації механізму розподілу майна виділяється **partus** – частка цілого або сторона в процесі [7, с. 70]. Зазвичай певна доля для життя виділялась для людини або після досягнення повноліття, або за певні заслуги перед країною.

У процесі переходу від патерналізму до партнерства задля ефективної організації роботи соціальної системи виокремлюється роль регулятора. Він контролює дотримання рівноправності та збалансованості процесу суспільного обміну та споживання. Механізм взаємодії «патерналізм – партнерство» має маятниковий характер. Збільшення децентралізації в

суспільно-державних відносинах стимулює відтворення патерналізму на рівні безпосереднього суспільного утворення задля збереження ефективності його функціонування.

Посилення державного навантаження сприяє розвитку партнерства як форми автономізації суспільного обміну. Реалізація партнерства в суспільних відносинах складається з чотирьох основних елементів: солідарність, субсидіарність, співробітництво та керованість.



Рис. 2.1. Реалізація партнерства в суспільних відносинах

Спираючись на наведену інформацію можна дійти висновку, що перехід від патерналізму до партнерства вимагає згуртованої діяльності всіх членів суспільства, де вагому професійну роль відіграють соціальні працівники та фахівці із публічного управління. Для того, щоб суспільство повністю перейшло до партнерства необхідно організувати солідарне співіснування, конструктивне співробітництво та індивідуальну відповідальність, що забезпечило б керованість автономних учасників суспільних відносин.

Особливу роль в процесі переході від патерналізму до партнерства відіграє учасник взаємодії, який виконує регуляторну функцію. Держава як регулятор закладає норми взаємодії, які мають регламентуючий та дозвільних

характер, що допомагає створити планомірний перехід від патерналізму або партнерства. Наведений механізм передбачає організацію співробітництва автономних суб'єктів взаємодії задля досягнення та дотримання цілісності та функціональності суспільного утворення в межах встановлених норм та напрямків розвитку. При цьому, дуалізм «свобода – обмеженість» екстраполюється на загальні суспільні відносини в межах реалізації демократичного життєвого устрою.

2. Зміна пріоритетів соціального управління в українському суспільстві.

Вибір між патерналізмом та партнерством як пріоритетними векторами соціального управління в Україні залежить від наявної моделі виробництва національного продукту, специфіки суспільно-політичного положення країни та ефективності функціонування моралі і права. У складних умовах життєдіяльності патерналізм і партнерство мають використовуватись не послідовно в залежності від стану розвитку суб'єкта суспільних відносин, а паралельно в залежності від ситуації. Спрощення умов дає підставу для повернення до партнерства як основного вектора соціального управління.

Яким чином має розвиватись соціальне обслуговування в залежності від ситуацію суспільстві? ***Стандартна ситуація в країні:***

- а. Між соціальним працівником та клієнтом зберігаються переважно патерналістські відносини;
- б. Соціальна служба вибудовує з органами влади та комерційними установами партнерські відносини за допомогою проєктної діяльності.

Нестандартна ситуація в країні:

- а. Соціальний працівник має не тільки опікати клієнта, але й навчати його методам самодопомоги та самоорганізації;
- б. Соціальна служба має розраховувати на патерналізм з боку органів влади та підприємців.

Як цього досягти? У кожного підприємства та організації незалежно від форми власності в установчих документах має бути прописана соціальна місія, спираючись на яку вони проводять свою господарську діяльність. Тобто, соціальна місія – це забезпечення потенціалу установи для того, щоб вона завжди могла щось робити більше, ніж вона може у звичайних умовах. При цьому, мова не тільки про традиційні матеріальні резерви, а й про мобільність та організованість персоналу.

Важливим аспектом організації взаємодії «патерналізм – партнерство» в українському суспільстві є переосмислення системи засобів адаптації та соціалізації людини в навколишньому суспільному середовищі, регуляції та контролю суспільних відносин, які б забезпечували рівноцінні партнерські умови існування суб'єктів взаємодії у вітчизняному суспільному просторі.

Використання патерналізму як форми розвитку окремого учасника суспільно-трудових відносин є запорукою формування фундаменту для розбудови соціального партнерства. У цьому випадку потрібно вказати на значення недержавних організацій із захисту прав і свобод людини, що мають безпосередній вплив на суспільні процеси і являють собою одну з основних рушійних сил демократизації суспільно-державних відносин і впровадження партнерства.

Розвиток партнерства як напрямку соціального управління передбачає полегшення, спрощення та оптимізації функціонування будь-якої громадської організації від профспілки до центру захисту рідких безпритульних тварин на місцевому рівні. Для цього провідні установи країни мають спиратись на трипартизм як запоруку переходу від заходів неконтрольованого владного впливу до соціально-орієнтованої політики в Україні.

Основою для розвитку цієї моделі суспільно-трудового партнерства в нашій країні є зважена державна політика, орієнтована на підтримку кожного конкретного громадянина, а також на розвиток самозахисту прав учасників суспільних відносин. Практичне «право голосу» населення країни є першим кроком для демократизації суспільних відносин. Фактично національна еліта

має займатись усвідомленою управлінською діяльністю, в якій має бути місце для всіх членів суспільства. Тобто, партнерство розвивається з поваги до простого громадянина та його життя.

За умови розвитку потенційних учасників партнерських відносин визначається нова якість суспільного життя, яка відрізняється рівнем свободи та зовнішньої спрямованості кожного суб'єкта взаємодії. Ступінь альтруїзму, яким характеризуються дії у трикутнику «Капітал – Громада – Держава», є безпосереднім показником рівня розвитку відкритого суспільства. Однією з важливих частин його втілення є усвідомлення та підтримка значущості кожного члена суспільства та виховання його спрямованості на єдності з іншими представниками суспільних відносин.

Україна безумовно потребує переходу до партнерства у сфері соціального управління, але йому треба навчати з дитинства. Педагогіка партнерських відносин полягає не тільки у баченні своєї частини у спільній справі, але й бачення того, що є й інші частини, які мають взаємодіяти за правилами. Ключовим моментом у переході від патерналізму до партнерства є здатність людини до нової форми відносин. С. Жданенко стверджує, що партнерство є природним станом людини [1]. Ця природні полягає у неодмінному бажанні кожної людини бути частиною будь-якої спільної справи, належати до соціальної групи, яка формує її параметри життя.

Необхідними умовами становлення партнерства є:

- а. Перехід від внутрішнього споживацького до зовнішнього гуманістичного вектора соціальної активності людини;
- б. Поєднання автономності і солідарності як фундаментальних основ розбудови соціального партнерства;
- в. Врахування національно-культурних традиції солідарності та партнерства задля їх більш ефективного розвитку у суспільстві.

Орієнтуючись на українські національні традиції солідарності, взаємодопомоги та партнерства варто згадати Г. Сковороду, який писав про потребу кожної людини віддати «частину серця світові» [3, с. 81]. Відтак,

солідарність як елемент партнерства спирається на бажання самовіддачі по відношенню до іншого, непереборне людинолюбства. Отже, самопожертва – це не тиранічний примус з боку держави, а прообраз спільної долі у соціальному партнерстві.

Людина відчуває цілісність з усім світом за допомогою примноження гармонії в житті інших людей. Спираючись на українську філософську традицію, таку форму людської взаємодії найбільш доцільно називати «*cordial relations*», тому що саме «соціальне серце» є головним у такого роду чуттєвих і альтруїстичних відносинах. Віддаючи соціальному світу найкращу частку себе, людина ототожнює себе з кожною його часткою, що сприяє формуванню солідарності в ньому.

Для того, щоб зрозуміти сфері прикладення зусиль для соціального працівника та педагога, варто згадати П. Юркевича, який пов'язував фізіологію і духовність, а також говорив про необхідність підтримки «обличчя» людини як відображення внутрішніх сил, які задають її суспільний потенціал. У своїй праці «Серце» він зауважував: «Обличчя голови» стає виявленням і ніби живим дзеркалом душевного стану людини» [8, с. 80]. У цьому контексті рятування душі клієнта соціальним працівником є запрошенням до майбутнього соціального партнерства.

Сучасне українське суспільство, як і будь-яке інше, має складну систему регуляції суспільних процесів, яка полягає в нормативно-правовій базі, розробленій органами державної влади. Вона є провідником та фільтром патерналістської активності його членів. Специфічними рисами нормативно-законодавчої бази в нашій країні щодо розвитку партнерства є:

- ✓ фіксація статусів учасників взаємодії;
- ✓ виокремлення мінімальних стандартів життя людини;
- ✓ підтримка існування соціальної системи;
- ✓ збалансована підтримка національних традицій партнерства.

Зауважимо, що регуляторні норми в цій сфері повинні не тільки обмежувати та нормувати, а й стимулювати активність людини задля конструктивного розвитку існуючої соціальної системи.

Таким чином, зміни пріоритетів соціального управління в українському суспільстві визначається традиціями участі у громадському житті, які потроху відновлюють альтруїстичний вектор національної моделі партнерства. Перехід до партнерства в нашій країні має відбуватись на основі активізації ролі окремого громадянина у суспільному житті, а також його впливу на регулювання та стимулювання потенційного простору соціального партнерства. Крім того, важливим є формування підґрунтя для виховання відкритої людини, яка здатна віддати частину себе світові та створити цілісне «соціальне серце» країни.

3. Партнерства як механізм для прийняття рішень.

Ми з вами підійшли до теми, яка здавалося б ілюструє повну безпорадність партнерства, але, разом із цим, показує його справжній цілісний та комплексний характер. Процес прийняття рішень в партнерстві – це колективна справа. Так відображається справжня гармонія та рівноправність. З одного боку, це збільшує тривалість у пошуках спільних інтересів, а з іншого, допомагає максимально врахувати потреби всіх учасників партнерства.

Специфікою прийняття рішень в умовах партнерства є складність керівництва цим процесом. Л. Файнзільберг та співавтори наполягають: «невизначеність *особи, що приймає рішення* (ОПР), яка в загальному випадку може поводити себе непослідовно, бути суперечливою, допускати помилки» [5, с. 16]. Виходом з цієї ситуації є підбір максимально кваліфікованих фахівців одного фаху, які обирають серед цього старшого та найбільш досвідченого, який максимально точно зможе прийняти необхідне рішення. У цілому, розробку колективного рішення на партнерських засадах можна представити наступним чином (Таб.3.2):

Таб. 3.2.

Складові прийняття рішень у партнерстві

Елементи	Форми
Організаційні заходи	Пошук професіоналів та виокремлення лідера
Аналіз ситуації	Обробка і систематизація інформації
Пошук рішення	Дискусія
Супровід процесу	Запрошення консультанта або арбітра
Прийняття рішення	Голосування
Фіксація домовленості	Письмова угода

Найбільш тривалим та складним є процес попереднього зібрання інформації, який має включати і всі варіанти точок зору на проблеми, і максимальну інформацію щодо проблемного стану. Зазначимо, що практика проведення нарад є актуальною і для соціальної служби, і для органу місцевого самоврядування. Зазначений етап передбачає утримання окремих фахівців, які збирають інформацію, або аналітичних відділів у цих установах.

Пошук рішень в партнерстві відображається в колективних формах взаємодії. Пошук партнерського рішення може бути у різних ситуаціях. Л. Файнзільберг та співавтори пропонують кілька альтернатив: «В одних випадках задача може бути зведена до пошуку найкращої альтернативи за сукупністю критеріїв і тоді її розв'язування ґрунтується на методах багатокритеріальної оптимізації. В інших адекватною моделлю задачі є прийняття рішень в умовах конфлікту в припущенні активної протидії супротивників, і тоді оптимальна стратегія ґрунтується на теорії ігор» [5, с. 6]. Якщо ми розв'язуємо проблему клієнта у соціальній службі, то нам безумовно потрібна краща альтернатива, виходячи з норм закону та наших можливостей. Якщо ми допомагаємо сторонам трудового конфлікту як представник органу

місцевого самоврядування, то бажано прорахувати всі можливі варіанти дій сторін, щоб знати імовірні сценарії, які вплинуть на життя громади.

Найбільшою проблемою прийняття рішень у партнерстві є необхідність досягнення компромісу між людьми, які можуть мати принципово різні позиції щодо проблеми та однаковий статус, але цього можна уникнути при належній організації першого етапу прийняття рішень. Якщо наявний лідер, гарант, фахівець не справляється, то можна додатково запросити консультанта.

Він має бути комунікабельним, досвідченим та послідовним куратором, який піклується про якість прийняття рішення та врахування інтересів усіх сторін діалогу. За своєю природою таке консультування є формою опосередкованого патерналізму, де запрошений фахівець не бере активної участі у взаємодії, а виконує ролі організатора та контролера. Як приклад, психологічні консультації щодо родинної та іншої групової взаємодії, вирішення протиріч за допомогою судових або трудових арбітражів.

Прийняття рішень вивертає назовні всі недоліки партнерської взаємодії. Задля забезпечення ефективності роботи частіше за все передбачається прийняття рішення абсолютною більшістю голосів рівноправних учасників взаємодії.

Поряд із цим, рівність у статусах не означає рівність можливостей. Саме тому, прийняття рішення в процесі партнерської взаємодії повинно спиратися на аксіоми Кеннета Ерроу, які включати: «універсальність, одностайність, незалежність, повноту та раціональність» [5, с. 213]. Відтак, партнерство повинно ґрунтуватися на такому прийнятті рішення, яке є максимально виваженим та підтримується максимальною кількістю фахівців у цій сфері. В окремих варіантах можна застосовувати складні методи прийняття рішень, але вони мають бути прописані на нормативно-законодавчому рівні як обов'язкові процедури.

Процес прийняття рішення завжди повинен документуватись усіма можливими методами та засобами. Традиційно використовується подвійна

фіксація у вигляді стенограми обговорення рішення та створення протоколу, який фіксує кінцевий результат. Документи підписуються учасниками партнерської взаємодії та надаються у тій чи іншій формі для кожного з них.

Золотим правилом партнерства є детальний аналіз кінцевої документації та юридичний супровід оформлення домовленостей. Поряд зі стенограмою та протоколом можуть бути створені та підписані договірні документи, які фіксують механізм вирішення проблеми у сфері партнерської взаємодії. Обов'язковою умовою ефективності вирішення питання є фіксація контролю, відповідальності учасників взаємодії, а також методи їх реалізації на практиці.

Таким чином, процес прийняття рішення в партнерстві є складним механізмом пошуку виходу з проблеми. Він відбувається між рівними за статусом учасниками взаємодії та потребує структурованої організації, детального аналізу інформації, досвідченого керівництва, одноголосного методу обрання альтернативи та чіткої фіксації кінцевої домовленості.

4. Норми регулювання поведінки учасників партнерської взаємодії.

Формування партнерських відносин передбачає необхідність фіксації чітких, логічних та послідовних правил взаємодії партнерів, які об'єднані спільною метою. Основною подібної партнерської конструкції є загальнолюдські норми та цінності, які сприяють гармонізації та збалансованості суспільних відносин.

У нашому випадку, толерантність сприяють більш ефективному пошуку спільних рішень в процесі діалогу між партнерами. При цьому, толерантність у цивілізованому суспільстві не є порожнім звуком. У статті 14 Конвенції про захист прав і основоположних свобод людини база людських відносин формується: «...без дискримінації за будь-якою ознакою – статі, раси, кольору шкіри, мови, релігії, політичних чи інших переконань, національного чи соціального походження, належності до національних меншин, майнового стану, народження, або за іншою ознакою» [2]. Рівність і взаємна повага фіксують суспільно-правовий статус партнерів, який розповсюджується на

всіх учасників суспільних відносин. Даний орієнтир на конструктив відображає спрямованість спільних дій.

Вказані норми регулювання партнерських відносин є еталонними зразками організації суспільного життя, які існують фіксуються та підтримуються як стандарт взаємодії між людьми, але можуть розрізнятися відносно специфіки суспільного-історичного розвитку країни або її окремого регіону. Одним із головних завдань фахівців у сфері регулювання суспільно-державних відносин є створення універсального простору партнерської взаємодії.

Разом із цим, кожен учасник партнерства є самостійним суб'єктом суспільної взаємодії, а тому правила гри мають роздроблялись персоналізовано, виходячи із того, що кожен партнер має значення. Говорячи про важливість статусу людини як особистість варто знов згадати європейське законодавство. У Хартії фундаментальних прав Європейського союзу було закріплено поняття гідності, яке включало заборону: «...такого поводження з людьми, що принижує їхню гідність, право на цілісність особистості та її недоторканість» [6, с. 35]. Гідне відношення до партнерського статусу стосується не тільки міжособистісних відносин, а й будь-яких відносин на вказаній основі.

Спираючись на досвід К. Даене та співавторів [4] можна запропонувати наступні *норми регулювання поведінки конкретного учасника соціального партнерства*:

- відкритість та взаємна вигода при розробці спільних рішень;
- ретельна перевірка фактів для розв'язання проблемних ситуацій;
- вміння доносити власну позицію без утисків позицій інших;
- пошук варіантів спільної точки зору задля реалізації партнерства;
- прямий обмін інформації без будь-якого посередництва;
- вдячність за спільні успіхи, яка підкріплює партнерство.

Сьогодні як у працівників державних соціальних служб, так і органів місцевого самоврядування може бути присутня напівусвідомлена думка, що

відвідувач, який приходиться з прохання або проблемою, має автоматично нижчий соціальний статус, так як не спроможний до самостійного функціонування. Цей стереотип вкрай хибний, тому що заважає надавати соціальні та адміністративні послуги ефективно. Умовно створений бар'єр погіршує комунікацію та зменшує якість обслуговування. Як вихід, чітке дотримання норм партнерства у взаємодії з клієнтами адміністративних та соціальних установ.

Будь-яке переосмислення норм партнерської взаємодії має виходити правил, які прийняті для конкретного суспільного середовища. Стійкість сформованої конструкції сприяє всебічній репрезентації суб'єкта взаємодії задля підтвердження статусу партнера. Гнучкість є запорукою ефективного пошуку спільних позицій, які сприятимуть підтримці та розвитку партнерства.

Партнерство як форма суспільного балансу базується на основі дотримання процедур, які забезпечують права всіх учасників взаємодії. Повертаючись до досвіду К. Даене та співавторів [4], можна виділити такі *процедурні компоненти організації соціального партнерства*:

- розробка процедури прийняття рішень між партнерами (наради, консультації та інше);
- опис процедури проведення партнерських зустрічей (місце, час, періодичність);
- встановлення сфери самостійності учасників партнерської взаємодії;
- визначення та затвердження процедур розв'язання конфліктних ситуацій.

Процедурні елементи етикету в партнерстві формуються навколо розбудови діалогу учасників взаємодії задля спільного вирішення проблем. Можливість долучити відвідувача соціальної служби до вирішення його проблем створює не тільки атмосферу замученості, а й формує фундамент для майбутньої самостійності та самодостатності клієнта.

Відтак, складовими елементами організаційної конструкції партнерства є поведінкові та процесуальні компоненти. Перший впливає на змістовність взаємодії. Другий відповідає за цілісність та життєздатність партнерства. Проте, партнерство неможливе без контактів та спільного простору, тому організація проведення зустрічей виступає тут провідним та утворюючим компонентом.

Традиційною формою взаємодії партнерів є проведення зустрічей, відповідно до встановленого порядку. Ці зустрічі організуються на призначеній для цього території. Їх організація повинна виходити з потреб відвідувачів, що зумовлено існуючими традиціями гостинності та орієнтованості на партнерство.

Вирішення спірних питань та конфліктних ситуацій бажано проводити виключно на нейтральній території, що зумовлено кризовим станом партнерства та необхідністю пошуку компромісу між його учасниками. Прикладом вказаної ситуації є суспільно-трудове партнерство, або кризове втручання в рамках соціального обслуговування.

Р. Теннісон визначає наступні *критерії успішності проведення спільної зустрічі партнерів*: «були досягнуті усі поставлені цілі; в обговоренні активно брали участь всі сторони; розкриті всі пункти порядку денного; розподілені завдання та строки їх виконання; погоджені процедури прийняття рішення між зборами; встановлено, що стане предметом обговорення на наступних зборах; підбиті підсумки» [9, с. 21]. У цьому випадку важливе значення відіграє спільний пошук взаємовигідних рішень, який охоплює всі запропоновані варіанти. Конструкція зустрічей може фіксуватися в регламенті партнерської взаємодії. Зауважимо, що незважаючи на різний статус, обсяг і спрямованість партнерства, регулярне та гарно організоване проведення спільних зустрічей є фундаментом тривалості та ефективності взаємовідносин, а як наслідок і спільного успіху.

Динаміка сучасного суспільного життя та швидкість видозмінення регуляторних механізмів створюють необхідність закріплення всіх елементів

організації партнерства в окремому документі – кодексі партнерської поведінки. Подібний кодекс є початком традиції, яка має регулярно оновлюватись. Порухення даного документу має впливати на можливість та міру участі партнера в спільній справі на єдиному обраному рівні.

Таким чином, норми регулювання поведінки учасників партнерської взаємодії ґрунтується як на загальнолюдських цінностях, так і на провідних світових документах, які визначають універсальні параметри партнерства. Він включає в себе як персоналі правила гри, так і норми організації партнерства. Проте, основним завданням для кожної організації соціального партнерства є збереження можливості діалогу, закріплення партнерського статусу та підтримка конструктивності у вирішенні спільних справ та конфліктних моментів. Регуляторні норми партнерства може мати як усну, так і письмову форму, а також фіксуватись у вигляді окремого кодексу партнерської поведінки, який здатен забезпечити тривалість та ефективність подібних відносин.

5. Основи відповідальності у соціальному партнерстві.

Партнерство як регулятор суспільної взаємодії не передбачає активного та безпосереднього використання обмежень та утисків по відношенню до всіх його учасників. Регулювання партнерської взаємодії базується на відповідальності. Вона зростає разом із членом суспільства та безпосередньо залежить від традицій, які закладені при створенні суспільно-державної взаємодії.

Відповідальність у соціальному партнерстві має подвійний характер:

- ✓ Здатність людини оцінювати, сприймати та виправляти дисгармонію від власної активності у суспільній спільноті – вихована відповідальність;
- ✓ Накладене покарання дії, які були вчинені проти інших учасників партнерських відносин – соціальна відповідальність.

Відповідальність в цій сфері базується на домовленості та договорі, що ще раз говорить про рівний статус учасників відносин. Вона передбачає

закріплення домовленостей щодо рівноправного та збалансованого використання соціального простору.

Відповідальний суб'єкт взаємодії є гарантом стабільності не тільки власного, а й партнерського майбутнього. Ця форма контролю міцно пов'язана та переплетена з відкритістю та звітністю, які є формою профілактики потенційних порушень та конфліктів між учасниками партнерських відносин.

К. Даене та співавтори виділяють *комплекс кроків для формування відповідального партнерства* [4]:

- забезпечення рівноправної участі у раді, комітеті, нараді щодо прийняття партнерських рішень;
- чітке визначення повноважень тих, хто є учасниками партнерства, а також розподілити завдань та обов'язків між ними;
- встановлення процедури звітності й чіткої системи звітування для всіх учасників партнерства;
- прозоре використання коштів за допомогою чіткої системи обґрунтування бюджету;
- забезпечення прозорості визначення і вибору ініціатив та дій, до яких залучаються кошти.

Партнерство потребує створення чіткої системи відповідальності, яка б регулювала спільну діяльність партнерів, спрямовану на досягнення успіхів у обраній справі. Фундаментом цієї системи є фіксація статусу, повноважень партнерів та їх зміна в разі настання випадків відповідальності. Запорукою функціонування партнерства є чітка система розподілу та використання матеріальних ресурсів, для нього призначених. Прозорість діяльності партнерів є гарантією їх відповідності зафіксованому статусу.

Відповідальність у партнерстві застосовується в залежності від характеру, рівня, складності відносин, але у цілому її можна представити у вигляді цілісної конструкції як наступну схему (Рис.2.2.):



Рис. 2.2. Рівні партнерської відповідальності

Для початку, *моральна відповідальність* є фундаментом підтримки балансу громадських норм та егоїстичної активності суб'єкта партнерської взаємодії, а також втілення заходів щодо його дотримання. Рівень прийнятої відповідальності є показником свободи учасника партнерства, а сама ця відповідальність справжньої профілактикою, яка несе у собі більшою мірою душевне покарання для імовірного порушника.

Наступною є *матеріальна відповідальність* як компенсації витрат постраждалій стороні за нанесення збитки іншим учасником партнерства. Це призводить до знеособлення відповідальності, але виступає гарним заміном кровної помсти.

Даний різновид відповідальності є регулятором партнерства у суспільно-трудових відносинах. Вагомими складовими матеріальної відповідальності повинні бути культура обміну суспільних благ та чітка система оцінки втрат та збитків від конфлікту між партнерами.

Репутаційна відповідальність є формою позбавлення права бути активним суб'єктом обраної сфери суспільних відносин, що є результатом порушення партнерської домовленості або лише звинувачень у подібних порушеннях. Як приклад, український благодійний фонд «Пігулки», який

допомагав важко хворим дітям, але вимушений був обмежити свою діяльність із-за публічних звинувачень окремих батьків.

Найбільш формалізованою, загальнообов'язковою для виконання є *правова відповідальність* - покарання за вчинення правопорушення у вигляді покладання додаткових громадських зобов'язань або позбавлення людини її громадянських прав. Дана відповідальність є крайнім випадком регулювання партнерських відносин та супроводжує всі їх види, які розповсюджені у суспільстві.

Зауважимо, що всі рівні партнерською відповідальності можуть мати як індивідуальний, так і колективний характер. Зауважимо, що для партнерства більш актуальним є саме відособлена відповідальність кожного учасника взаємодії, але вплив від порушень та покарань все одно відчують на собі, хто так чи інакше причетний до ситуації, що склалась.

Накладення відповідальності є проявом патерналізму, який передбачає сторонній вплив регулятора подібних відносин. Тобто, завжди має залишатись арбітра, якому були делеговані функції моніторингу, контролю та застосування санкцій проти порушників умов партнерства. Важливо, щоб всі учасники відносин однаково сприймали та підкорювались волі цього арбітра для того, щоб закладена рівноправна модель соціального управління не втрачала своєї ефективності.

Практичними прикладами організацій, які знаходяться поза межами партнерства є контролюючі державні установи, судові арбітражі, освітні та виховні заклади, громадські та міжнародні моніторингові організації, а також всі служби, що мають можливість здійснювати кризове втручання. Вони не є безпосередніми учасниками партнерської взаємодії, але забезпечують відповідність партнерського статусу обраних учасників відносин. Специфікою подібного механізму є необхідність унеможливлення поєднання контролю та моніторингу з лобіюванням корисливих інтересів представниками арбітражу.

Підбиваючи підсумки цієї частини теми зазначимо, що відповідальність є регуляторним механізмом партнерства, який забезпечує моніторинг, контроль

та балансування впливу його учасників на соціальний простір. Відповідальність у партнерстві включає фіксацію та зміну статусу його учасників, забезпечення ефективності використання матеріальних ресурсів та підтримку зворотного зв'язку у вигляді звітності учасників партнерства. Цей інструмент регулювання партнерської взаємодії розрізняється за своєю формальністю та обов'язковістю, але завжди орієнтовані на відновлення балансу суспільної взаємодії.



Література

1. Жданенко С. Б. Партнерское взаимодействие в процессе становления гражданского общества : монография. Харьков : Вапнярчук Н. Н., 2006. 168 с.
2. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод: Закон України від 17.07.1997. № 475/97ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004/print
3. Сковорода Г. С. Сад божественних пісень. Київ : Національний книжний проект, 2010. 352 с.
4. Партнерство органів влади та недержавних організацій / К. Даене, Л. Гривняк, Л. Лалінова, С. Іванкова. Київ : Transtec, 2004. 76 с.
5. Теорія прийняття рішень : підручник для студентів спеціальності «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», спеціалізації «Інформаційні технології в біології та медицині» / Л.С. Файнзільберг, О.А. Жуковська, В.С. Якимчук. Київ : Освіта України, 2018. 246 с.
6. Хартії фундаментальних прав Європейського союзу. Амельченко Н. *Цінності об'єднаної Європи*. Київ : Лабораторія законодавчих ініціатив, 2013. С.35-38.
7. Харитонов Є., Підпригора О. Римське право. Київ : Юрінком Інтер, 2014. 448 с.

8. Юркевич П. Д. Серце. *Вибрані твори*. Вінніпег : Колегія Св. Андрія у Вінніпезі, 1984. С. 75–110

9. Tennyson R. *The Partnering Toolbook. An essential guide to cross-sector partnering*. Oxford, UK: The Partnering Initiative, 2011. 60 p.