

Слюсаренко В. Є.,

Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»

МЕХАНІЗМИ ТРИСТОРОННЬОГО СПІВРОБІТНИЦТВА: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

У статті проаналізовано роль трипаризму у формуванні дієвої держави та гармонійного суспільства на основі міжнародного досвіду. Автор акцентує увагу на взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством як ключовому механізмі забезпечення економічного розвитку та соціальної стабільності. Розглянуто еволюцію тристоронніх відносин у таких країнах, як Сінгапур, Нідерланди, Данія та Велика Британія, де ефективна взаємодія між секторами стала основою для досягнення спільних цілей та врахування інтересів різних соціальних груп.

Досліджено механізми функціонування трипаризму, серед яких публічно-приватне партнерство, колективні переговори, громадські ініціативи та корпоративна соціальна відповідальність. Зокрема, проаналізовано досвід Сінгапуру, який завдяки впровадженню стратегічного планування, інтеграції бізнесу та держави, а також ефективної координації, створив висококонкурентну економіку. Наведено приклади тристоронніх комітетів і робочих груп, що сприяли модернізації ринку праці та залученню інвестицій.

У статті підкреслюється, що трипаризм вимагає розвиненої інституційної інфраструктури, прозорості прийняття рішень, високого рівня довіри між учасниками та чіткого нормативного регулювання. Визначено, що ефективна реалізація тристоронньої співпраці можлива лише за умови активного залучення всіх сторін до процесу формування та реалізації соціально-економічної політики.

Також проаналізовано виклики, з якими стикається Україна у впровадженні трипаризму, серед яких: недостатня інституційна спроможність, обмеженість діалогу між секторами та нерівномірний розподіл ресурсів. На основі міжнародного досвіду запропоновано рекомендації для посилення тристоронньої співпраці в Україні, зокрема: створення платформ для соціального діалогу, розробка стимулюючих механізмів для бізнесу та активізація громадських організацій у процесах прийняття рішень.

Результати дослідження можуть бути корисними для розробників політик, представників бізнесу та громадянського суспільства, зацікавлених у створенні ефективних моделей співпраці задля сталого розвитку України.

Ключові слова: трипартизм, тристоронні відносини, взаємодія секторів, економічний розвиток, міжнародний досвід.

Постановка проблеми. Встановлення партнерських відносин між різними організаціями, такими як комерційні, неурядові, приватні та державні, стало сучасним стандартом співпраці та розвитку суспільства. Співробітництво між громадянським суспільством, бізнесом та владою утворило нову парадигму 21 століття, спрямовану на розв'язання комплексних суспільних проблем та задоволення потреб, які жоден із секторів трипартизму не може вирішити самостійно. Аналіз міжнародного досвіду тристоронньої взаємодії підтверджує її важливість для побудови ефективного та гармонійного суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження з питань співпраці між дер-

жавою, бізнесом та третім сектором висвітлені в роботах таких науковців, як М. Гарвін, В. І. Геєць, Е. М. Лібанова, Б. Д. Гаврилишин, Н. Г. Діденко, Л. С. Вербовська, К. І. Козлов, Г. А. Трунова, А. А. Шулік, П. І. Шилепницький, С. П. Перегудов, А. М. Михненко.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження розвитку тристоронніх відносин та їх впливу на формування економіки країни, а також проведення аналізу і систематизації даних щодо співпраці між владою, бізнесом та «третьим сектором» у економічно розвинених державах світу.

Виклад основного матеріалу. Розвинені країни світу демонструють успішний досвід трипартизму. Дженіфер М. Брінкерхофф визначає

партнерство як динамічну взаємодію між різними суб'єктами, засновану на взаємно узгодженій меті, яку реалізують через раціональний розподіл праці, враховуючи порівняльні переваги кожного партнера. Таке партнерство характеризується збалансованою взаємодією, яка поєднує синергію з автономією, забезпечуючи взаємоповагу, рівноправність у прийнятті рішень, прозорість і взаємну підзвітність [1].

Міністерство закордонних справ Нідерландів зазначає, що подібна форма співпраці, яка об'єднує державу, бізнес, громадські організації, профспілки чи наукові установи, передбачає спільне використання ресурсів і можливостей, врахування ризиків і взаємної відповідальності для досягнення загальної мети або виконання конкретного завдання.

Партнерські відносини між державою, бізнесом та громадським сектором не є новим явищем. Однак раніше таке партнерство часто мало ієрархічний характер, у якому громадський сектор залежав від донорів. Нині тристоронні відносини досягли нового рівня, що забезпечує більшу рівноправність між секторами. Водночас формуються і нові типи залежностей між суб'єктами партнерства [2].

Для ефективного залучення зацікавлених сторін у процес формування та реалізації соціально-економічної політики необхідно розробити нову модель суспільного розвитку, яка передбачає:

- забезпечення ефективного механізму захисту прав і свобод громадян, що є фундаментом для створення конкурентоспроможних державних інститутів;

- функціонування систем вертикальної та горизонтальної соціальної мобільності;

- впровадження процедур і правил, які гарантують врахування інтересів кожної соціальної

групи на всіх рівнях управління, а також відповідальність за результати реалізованих рішень;

- рівноправний діалог між громадськими організаціями, бізнесом та державою з ключових питань розвитку суспільства, результати якого стають основою нормативних рішень;

- високий рівень довіри громадян до державних та суспільних інститутів;

- широкий громадський консенсус щодо стратегічних напрямів розвитку [3].

У межах трипартизму держава виконує роль арбітра, встановлюючи закони, норми та правила, а також забезпечуючи їх виконання за допомогою відповідного апарату примусу. Бізнес реалізує свою діяльність через ринкові механізми купівлі-продажу, підтримує розвиток підприємницьких ідей, здійснює науково-дослідні роботи, впроваджує нові технології та задовольняє матеріальні потреби суспільства, одночасно створюючи робочі місця.

Третій сектор виконує важливу роль у поєднанні інтересів усіх учасників інноваційного процесу через багатосторонні домовленості, які виходять за межі державного регулювання та комерційних контрактів. Громадянське суспільство, своєю чергою, забезпечує платформу для представлення економічних інтересів громадян перед державою [4].

Таким чином, ефективність взаємодії між владою, бізнесом та громадськістю залежить від їх здатності до взаємовпливу, взаєморозуміння та спільної роботи для досягнення спільної мети (Рис. 1).

Така взаємодія є одним із ключових елементів економічного розвитку держави. Наприклад, із середини 1960-х років уряд Сінгапуру взяв курс на створення стійкої системи співпраці між державою, бізнесом та суспільством, спрямованої на підтримку економічного зростання. Цей підхід був інтегрований у загальний план розвитку професійних кадрів країни. На сьогоднішній день працівники, профспілки та уряд взаємодіють як на стратегічному рівні, так і під час реалізації конкретних завдань. Усі сторони вииграють від такого партнерства, отримуючи доступ до актуальної інформації про економічні показники, національні та світові тенденції, прогнози та плани. Це сприяє досягненню консенсусу та формуванню спільної мети.

Крім того, залучення приватного сектору до процесу підвищення конкурентоспроможності країни забезпечує єдність цілей, необхідних для подальшого прогресу державних реформ. Цікаво, що в трикутнику взаємин «працівники-профспілки-держава» бізнес у Сінгапурі представле-

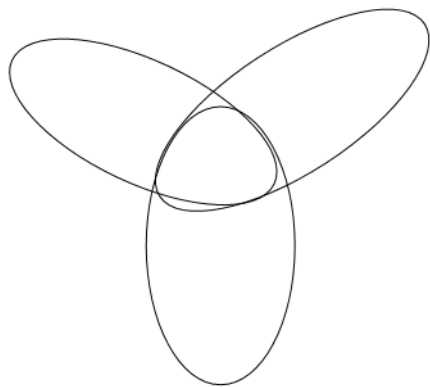


Рис. 1. Взаємодія секторів трипартизму

ний через елемент «держава». У цій моделі держава виступає координатором взаємовідносин із бізнесом. З одного боку, вона створює максимально сприятливі умови для ведення бізнесу, з іншого – встановлює стратегічний напрямок розвитку, не дозволяючи бізнесу орієнтуватися лише на отримання швидкого прибутку за будь-яку ціну.

Партнерство держави та приватного сектору через використання різних форм і моделей, які враховують специфічні умови, дає змогу обирати найбільш ефективні підходи до управління як державною, так і приватною власністю. Встановлення взаємодії з бізнесом, формування іміджу надійного партнера та залучення інвестицій завжди були стратегічною метою Сінгапуру, яка стала основою його державної політики.

Однак глобальна ринкова економіка вимагає оперативності, якої часто бракує бюрократичним структурам. Для полегшення процесу залучення іноземних інвестицій у Сінгапурі Державна рада з розвитку економіки була реорганізована у агентство, яке діє за принципом «єдиного вікна». Це дозволяє інвесторам уникати спілкування з численними департаментами та міністерствами. Агентство працює за проектним підходом: кожному інвестору призначається менеджер, який супроводжує його на всіх етапах, від переговорів до оформлення документів. Керівництво агентства особисто бере участь у переговорах, аналізує заявки, звертається до потенційних інвесторів і навіть ініціює зміни у законодавстві для усунення бар'єрів у залученні інвестицій.

Поєднавши державне стратегічне планування, ділове середовище та підготовку кадрів, Сінгапур вибудував свою економіку за кластерним принципом. За останні пів століття країна зробила прорив із групи країн третього світу до числа найбільш прогресивних і економічно розвинених держав [5].

Приклади тристоронньої взаємодії в Сінгапурі:

- Комітет тристороннього огляду щодо Закону про зайнятість (1994–1995 рр.);
- Тристоронній комітет з розширення пенсійного віку (1997 р.);
- Тристороння група експертів із питань звільнення працівників (1998 р.);
- Тристоронній комітет щодо об'єднання робітничих союзів («Executives joining the Rank and File Unions») (1999–2000 рр.);
- Тристоронній комітет з розробки настільного медичного посібника (2000–2001 рр.);
- Робоча група з питань оплати праці Комітету економічного огляду (2002 р.);

- Тристороння цільова група з реструктуризації заробітної плати (2003 р.);

- Тристороння команда з огляду Розділу 18А Закону про зайнятість щодо реструктуризації компаній (2004 р.);

- Національна тристороння консультативна рада з питань практик, дружніх до сім'ї (2004 р.);

- Тристоронній комітет із розробки гнучкого графіка роботи (2004 р.);

- Тристоронній комітет із питань зайнятості літніх працівників (2005 р.);

- Тристоронній альянс у сфері зайнятості (2006 р.);

- Тристороння група експертів із залучення громад до працевлаштування (2006 р.);

- Тристороння робоча група з реалізації Закону про зайнятість (2007 р.);

- Тристороння робоча група з огляду Закону про зайнятість (2008 р.);

- Тристороння цільова група з реагування на економічний спад (2008–2009 рр.);

- Тристороння команда стратегічного розвитку (TRUST) (2009 р.) [6].

У 2011 році під час підготовки Звіту про стан партнерських відносин із неприбутковими громадськими організаціями в Нідерландах Ресурсний центр партнерства зазначив, що 90 неприбуткових організацій повідомили про 317 міжсекторних партнерств. У ході аналізу форм співпраці було зроблено висновок, що тристороннє партнерство частіше має формат діалогу порівняно з іншими типами партнерств. У Нідерландах трипартизм в основному проявляється у досягненні спільної мети, наприклад, у розробці певних стандартів, тоді як двостороннє партнерство здебільшого обмежується фінансовими відносинами.

Дослідження показують, що тристороннє партнерство в Нідерландах найбільше поширене у сферах прав людини (20%), водного середовища та електроенергії (20%). На Рис. 2 представлено сфери, де найактивніше співпрацюють влада, бізнес і третій сектор. Дослідники зазначають, що така ситуація зумовлена використанням багатосторонніх ініціатив для створення стандартів, наприклад, для забезпечення прав працівників. Крім того, складність управління «громадськими товарами», такими як вода та електроенергія, вимагає активної участі всіх сторін тристороннього партнерства [2].

Данія відома своїм високим рівнем соціального забезпечення, включаючи якісні медичні послуги та систему освіти, що розвивалися під впливом значної ролі публічного сектору. До 1990-х років

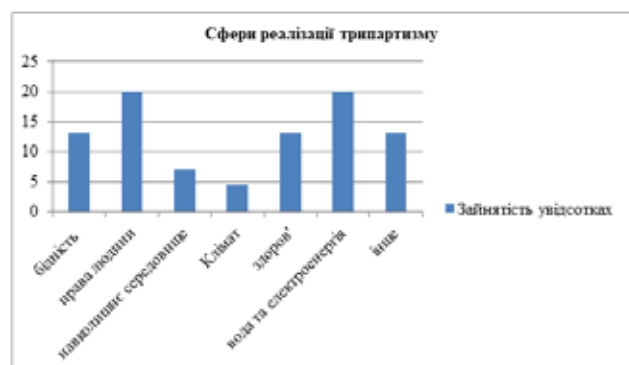


Рис. 2. Сфери впровадження трипартитизму в Нідерландах

регулювання ринку праці в основному здійснювалося через колективні договори та соціальне партнерство між працівниками та роботодавцями, без значного втручання уряду. Держава забезпечувала лише соціальне страхування на випадок безробіття, хвороби та пенсійного віку.

У 1993–1994 роках, коли рівень безробіття досяг критичних показників, уряд впровадив загальнообов'язкову програму тристоронньої співпраці для гарантування прав працівників і створення мінімальних умов для роботодавців [8, с. 16].

Нині в Данії функціонує Рада зростання, до складу якої входять профспілки, асоціації працівників, представники Конфедерації датської промисловості та роботодавців. Ці соціальні партнери представлені в шести регіональних рада, поряд із політиками та експертами з економічних університетів [9].

Одним із прикладів тристоронніх відносин у Данії є укладення угод щодо інтеграції біженців. У 2016 році уряд разом із соціальними партнерами домовився про створення платформи, яка сприяє працевлаштуванню біженців. У рамках цієї угоди біженці отримували можливість працювати на рівні підмайстрів із мінімальною зарплатнею та проходити навчальні курси. Приватні компанії, які працевлаштовували біженців, отримували бонус у розмірі 40 тисяч крон (близько 5380 євро). Процес працевлаштування здійснювався без участі центрів зайнятості, що дозволяло швидше оцінити

здібності кандидатів та направити їх до відповідних муніципалітетів [10].

Велика Британія значно вдосконалила роль громадського сектору після приходу до влади лейбористів у 1997 році. Лейбористський уряд сприймав третій сектор не лише як підрядника, а й як повноправного партнера у досягненні соціальної згуртованості та підвищенні якості державних послуг.

У 1998 році було прийнято стратегію залучення зацікавлених сторін для оновлення найбільш знедолених районів країни. Ця ініціатива була посилена у 2001 році через запуск зобов'язань, спрямованих на зниження рівня злочинності, безробіття та покращення стандартів охорони здоров'я, освіти, житлового будівництва та екології у 88 найбільш знедолених районах країни. Для координації дій були створені Місцеві стратегічні партнерства, які об'єднували представників державних установ, громад, бізнесу та інших зацікавлених сторін.

На законодавчому рівні трипартитизм у Британії був закріплені у Законі «Про місцеве самоврядування» 2000 року, який вимагав від місцевих органів влади залучення всіх зацікавлених сторін у процес розробки стратегій розвитку спільнот.

Уряд активно сприяв корпоративній соціальній відповідальності, надаючи податкові стимули соціальним підприємствам та фінансуючи громадські ініціативи. Було виділено 125 мільйонів фунтів на інвестиції в активи третього сектору та 80 мільйонів фунтів на розвиток потенціалу громадських організацій. Комісія з благодійності надавала підтримку у вирішенні питань управління та звітності [8, с. 19].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Приклади Данії та Великої Британії свідчать, що тристоронні відносини сприяють створенню ефективного суспільства. Успішна модернізація економіки та соціальної сфери залежить від розбудови механізмів взаємодії між суспільством, бізнесом і державою. Така співпраця забезпечує координацію зусиль, врахування інтересів різних соціальних груп та бізнесу в процесі розробки та реалізації соціально-економічної політики.

Список літератури:

1. Government – nonprofit partnership: a defining framework. Jennifer M. Brinkerhoff. *Public Administration and Development*. 22(1):19–30. URL: https://www.researchgate.net/publication/227645017_Governmentnonprofit_partnership_A_defining_framework (дата звернення: 07.04.2023).
2. Звіт про стан партнерських відносин із неприбутковими громадськими організаціями. 2011. URL: https://www.rsm.nl/fileadmin/Images_NEW/Faculty_Research/Partnership_Resource_Centre/Key_publications/the_state_of_partnerships_report_2011_-_ngos.pdf (дата звернення: 07.04.2023).
3. Взаємодія держави, бізнесу і суспільства як суб'єктів інноваційного розвитку. URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=212832&fld=134&dst=100147,0&rnd=0.6118699776209553#0> (дата звернення: 05.04.2023).

4. Кортіаєв Т. Ю. Взаємодія держави, громадянського суспільства і бізнесу в сучасних економічних умовах. URL: http://www.science-bsea.bgita.ru/2011/ekonom_2011_1/kortiaev_vz.htm (дата звернення: 07.04.2023).
5. Взаємодія держави, бізнесу і суспільства з метою забезпечення економічного росту: на прикладі Республіки Сінгапур. URL: <http://www.webeconomy.ru/index.php?page=cat&newsid=2597&type=news> (дата звернення: 07.04.2023).
6. Вивчення Міжнародним бюро праці основ трипартизму в Сінгапурі// [Електронний ресурс]: режим доступу: [https://www.tripartism.sg/assets/files/Archive/ILO%20Study%20Mission%20on%20Singapore%20Tripartism%20Framework%20-%20Prospects%20for%20Ratification%20of%20the%20Tripartite%20Consultation%20\(International%20Labour%20Standards\).pdf](https://www.tripartism.sg/assets/files/Archive/ILO%20Study%20Mission%20on%20Singapore%20Tripartism%20Framework%20-%20Prospects%20for%20Ratification%20of%20the%20Tripartite%20Consultation%20(International%20Labour%20Standards).pdf)
7. Кузнєцова О.Б. Комплексна модель взаємодії влади, бізнесу і громадських організацій в стратегії розвитку регіону. URL: <http://docplayer.ru/38918427-Kompleksnaya-model-vzaimodeystviya-vlasti-biznesa-i-obshchestvennyh-organizaciy-v-strategii-razvitiya-regiona-kuznecova-o-b.html> (дата звернення: 06.04.2023).
8. Заключний звіт: Тристороннє партнерство: порівняльний аналіз з точки зору міжнародної перспективи. URL: [http://www.cpu.gov.hk/doc/en/publications/Benchmarking%20study%20\(English\).pdf](http://www.cpu.gov.hk/doc/en/publications/Benchmarking%20study%20(English).pdf) (дата звернення: 07.04.2023).
9. Данія: роль соціального діалогу в промисловій політиці URL: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/denmark/denmark-role-of-social-dialogue-in-industrial-policies> (дата звернення: 07.04.2023).
10. Данія: тристороння угода про інтеграцію біженців URL: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions-industrial-relations/denmark-tripartite-agreement-on-integration-of-refugees> (дата звернення: 07.04.2023).

Sliusarenko V. Ye. MECHANISMS OF TRIPARITE COOPERATION: INTERNATIONAL EXPERIENCE

The article analyzes the role of triparism in the formation of an effective state and a harmonious society based on international experience. The author emphasizes the interaction between the state, business and civil society as a key mechanism for ensuring economic development and social stability. The evolution of tripartite relations in countries such as Singapore, the Netherlands, Denmark and Great Britain, where effective interaction between sectors has become the basis for achieving common goals and taking into account the interests of different social groups, is considered.

Mechanisms of the functioning of triparism, including public-private partnership, collective bargaining, public initiatives and corporate social responsibility, have been studied. In particular, the experience of Singapore, which, thanks to the implementation of strategic planning, integration of business and the state, as well as effective coordination, created a highly competitive economy, was analyzed. Examples of tripartite committees and working groups that contributed to the modernization of the labor market and attracting investments are given.

The article emphasizes that triparism requires a developed institutional infrastructure, transparency of decision-making, a high level of trust between participants and clear regulatory regulation. It was determined that the effective implementation of tripartite cooperation is possible only under the condition of active involvement of all parties in the process of formation and implementation of socio-economic policy.

The challenges Ukraine faces in the implementation of triparism are also analyzed, including: insufficient institutional capacity, limited dialogue between sectors, and uneven distribution of resources. Based on international experience, recommendations are proposed for strengthening tripartite cooperation in Ukraine, in particular: creation of platforms for social dialogue, development of stimulating mechanisms for business, and activation of public organizations in decision-making processes.

The results of the study can be useful for policymakers, representatives of business and civil society, interested in creating effective models of cooperation for the sustainable development of Ukraine.

Key words: tripartism, tripartite relations, interaction of sectors, economic development, international experience.