

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*В. Г. Пюро, Г. В. Бей*

*Анотація.* В статті досліджені основні теоретичні аспекти функціонування системи управління трудовими конфліктами та методи їх розв'язання. Запропоновано особливу увагу приділити медіації як дієвому способу вирішення конфліктів на підприємстві.

*Ключові слова:* управління конфліктами, методи вирішення конфліктів, медіація

**Постановка проблеми.** Значний інтерес до управління конфліктами в соціально-трудовах відносинах сьогодні є глобальним трендом. Підприємства як частина ринкової системи сприяють розвитку конкуренції, що в свою чергу підвищує вимоги і до працівників, служить стимулом до їх професійного та особистісного зростання. Сам роботодавець, як власник підприємства, повинен також постійно вдосконалюватися, щоб вийти переможцем у конкурентній боротьбі. При зіткненні інтересів працівника і роботодавця на підприємстві неминуче виникають конфлікти, що може не тільки зіпсувати морально-психологічний клімат, але може привести до руйнування бізнес-системи, прийняти масштаби глобального протиріччя, в яке буде залучений колектив, профспілкова організація і держава. З іншого боку, сучасний підхід до вирішення конфліктів ґрунтується на тому, що повна гармонія на підприємстві та відсутність нових ідей, які вимагають ламання стереотипів призводять до застою, гальмують розвиток інновацій, без яких неможливий розвиток підприємства в цілому. Тож особливо актуальною сьогодні постає проблема пошуку нових сучасних підходів та методів вирішення в управлінні конфліктами на підприємстві

**Аналіз досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у дослідження природи конфліктів та шляхи їх вирішення зробили такі вітчизняні вчені як Беззубко Л. В., Берлач А. І., Герасіна Л. М., Гірник А. М., Козер Л. А., Криса О. Й., Лазор В. В., Ложкін Г. Д., Мороз О. О., Кисельова О. І., Дараганова Н. В., Хмурова В. В. та ін. Незважаючи на велику кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених залишається необхідним пошук шляхів удосконалення системи ефективного управління трудовими спорами та конфліктами на підприємствах в сучасних умовах.

**Метою статті** є визначення теоретичних засад функціонування системи управління трудовими конфліктами на підприємстві.

**Виклад результатів дослідження.** На сьогодні дослідниками сформульовано досить багато підходів щодо визначення сутності та поняття управління конфліктами. Серед них можна виокремити два основні, а саме: прихильники першого під управлінням конфліктом розуміють ліквідацію конфлікту з максимальною вигодою для себе [1]. Другий підхід розглядає розвиток конфлікту як саморегульовальний конфлікт [1].

Конфлікт по суті – це суперечність інтересів, отже управління конфліктами має являти собою контроль над процесом і формами перебігу конфлікту, щоб витрати були мінімальними, а позитивні результати – максимальними. Вирішення конфлікту – це усунення суперечностей, що зумовили конфлікт і встановлення нормальних відносин між сторонами [1].

До позитивних наслідків конфлікту можна віднести активізацію інноваційних процесів, підвищення якості прийнятих розв'язків, рівня їх обґрунтованості, поліпшення кількісних і якісних показників роботи. До негативних наслідків конфлікту відносять зниження рівня згуртованості членів групи, проблеми спілкування, агресивність або, навпаки, відсутність інтересу до досягнення високих результатів роботи [2, с. 112].

Ефективне управління – це переведення усіх конфліктів у функціональне русло. Тому управління конфліктом розглядається багатьма фахівцями як переведення конфлікту в раціональне русло діяльності людей, осмислений вплив на конфліктну поведінку

соціальних суб'єктів конфлікту з метою досягнення бажаних результатів; обмеження протиборства рамками конструктивного впливу [2, с. 112].

Управління конфліктами як складний процес включає конкретні види діяльності:

- профілактика й запобігання виникненню конфлікту;
- діагностика та регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників;
- прогнозування розвитку конфліктів і оцінка їхньої функціональної спрямованості;
- розв'язання конфлікту.

Зміст управління конфліктами полягає в суворій відповідності етапів до їх динаміки (табл. 1) [3, с. 120].

Таблиця 1 – Зміст управління конфліктами по етапах їх динаміки

№ з/п	Етап конфлікту	Зміст управління (вид діяльності)
1	Виникнення та розвиток конфліктної ситуації	Прогнозування Запобігання (стимулювання)
2	Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії	Запобігання (стимулювання)
3	Початок відкритої конфліктної взаємодії	Діагностика Регулювання
4	Розвиток відкритого конфлікту	Регулювання
5	Розв'язання конфлікту	Розв'язання

Конфліктам можна запобігати, здійснюючи ефективне управління соціальною системою. Основними шляхами запобігання виникненню конфліктів на підприємствах можуть бути:

- постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу й особистості;
- виховання співробітників, формування в них психолого-педагогічної культури спілкування тощо [4, с. 80].

Стимулювання конфлікту трактують як вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію конфлікту. Стимулювання доцільне стосовно конструктивних конфліктів. Існують різні засоби стимулювання конфліктів: винесення проблемного питання для публічного обговорення (на зборах, нараді, семінарі); критика конфліктної ситуації; виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації та т. ін. Проте у разі стимулювання конфлікту керівник повинен бути готовий до конструктивного управління ним. Це вважається необхідною умовою в управлінні конфліктами, порушення якої, як правило, призводить до сумних наслідків.

Регулювання конфлікту – це особливий вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік розв'язання. Складний процес регулювання передбачає визначену послідовність етапів в управлінській діяльності [4, с. 85].

*I етап.* Визнання реальності конфлікту усіма сторонами, які конфліктують.

*II етап.* Легітимація конфлікту, тобто досягнення угоди між сторонами щодо визнання й дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

*III етап.* Інституалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп із регулювання конфліктної взаємодії.

Попередження та профілактика конфліктів повинні полягати в завчасному розв'язанні конфліктної ситуації; підготовці людей і колективу в цілому до адекватного поведіння в конфліктній ситуації.

Конфлікти різноманітні і розрізняються за характером, рівнем напруженості, мають місце вертикальні конфлікти, горизонтальні і т. д.; нерідко зустрічаються конфлікти змішаного типу

Ймовірність і причини виникнення конфліктів в значній мірі залежать від обмеженості ресурсів, які потрібно ділити, взаємозалежність відповідальності та завдань, неузгодженість цілей різних груп працівників, відмінності в уявленнях і цінностях, відмінності в манері поведінки, в рівні освіти, а також поганій комунікації.

А також є передумови конфліктної ситуації психологічного змісту, які можна розділити на дві групи: об'єктивні і суб'єктивні.

Розглянемо причини, що викликають виникнення конфлікту, всі причини можна розділити на три групи [3]:

1) Індивідуальні характеристики людини відіграють важливу роль у процесі конфлікту. Часто саме відмінності в цінностях, сприйняттях і судженнях, відносинах і переконаннях людей можуть виявитися причиною виникнення конфліктної ситуації. Реальним джерелом конфлікту можуть стати почуття щодо того, які рішення або дії є правильними, а які ні; схильність до певної реакції (позитивної або негативної) на ту або іншу подію. Наприклад, співробітник, зацікавлений в автономній і незалежній роботі, як правило, негативно відреагує на спроби поставити його в умови твердого контролю.

2) Ситуаційні умови, тобто система зв'язків між співробітниками, яка склалася в організації, у певних умовах може сприяти розвитку конфлікту у випадку, якщо ці умови є визначальним чинником у взаєминах між людьми. Зокрема, на можливість виникнення конфлікту можуть вплинути наступні фактори: занадто високий рівень взаємодії; необхідність забезпечувати згоду сторін з яких-небудь питань; відмінності в статусі; невизначеність відповідальності сторін.

3) Структурні фактори, що є причиною виникнення конфліктів, пов'язані з організацією роботи в компанії, її стратегією й політикою, ієрархією влади і т.д. Наприклад, причиною конфлікту в окремо взятому підрозділі компанії можуть виявитися цілі.

Дослідження конфлікту і пошук його причин – це наступна важлива стадія управління конфліктом в організації. Будь-яким практичним діям передуює аналіз конфліктної ситуації, який припускає:

- виявлення сутності суперечностей, визначення не тільки приводу, а й причин, які нерідко маскуються учасниками конфлікту;
- розв'язання вузлів конфліктної ситуації та проведення своєчасної роботи щодо можливих шляхів її усунення;
- з'ясування інтересів і цілей учасників конфлікту, їхніх позицій (цілі можуть бути не суперечливими, але тлумачитися по-різному);
- визначити, чи конфлікт пов'язаний із рисами особистого характеру, чи з вирішенням колективних завдань або виконанням обов'язків;
- здійснити оцінку можливих результатів і наслідків протидії та пошук альтернативних варіантів досягнення мети;
- віднайти місця перетину спільних цілей і інтересів конфліктуючих сторін [5, с. 110].

На етапі пошуку шляхів вирішення конфлікту необхідно:

- повністю припинити конфронтацію та досягнути взаємного примирення сторін;
- знайти компроміс – часткове задоволення домагань обох сторін і взаємних поступок, що приведе до взаємного виграшу;
- визначити шляхи вирішення конфлікту на діловій, принциповій основі через задоволення об'єктивних вимог і претензій сторін або шляхом розкриття необ'єктивності претензій, що пред'являються;

- покарати винуватців (ініціаторів) конфлікту;
- організаційно припинити конфлікт (адміністративна заборона продовження конфлікту, розформування одного з підрозділів, звільнення ініціаторів конфлікту з посади тощо, але при вирішенні конфлікту важливо не допускати виникнення екстремальних ситуацій).

За допомогою конфлікту можна подолати перешкоди на шляху економічного, соціального або духовного розвитку колективу. Під впливом протистояння або в результаті його припинення відбувається відома трансформація стану міжособистісних відносин. Правильно врегульований конфлікт «покрощує психологічні характеристики колективу і викликає посилення соціальної активності за рахунок зміни всіх найважливіших характеристик, згуртованості, авторитету, рівня ідентифікації з загальними цілями і задоволеності членством в організації, взаємної довіри і поваги». Конфлікт внутрішньогрупових і міжгрупових відносин знижує соціальну напругу, призводить до зменшення напруженості між конфліктуючими сторонами. Конфлікт виявляє позиції, інтереси і цілі його учасників і цим сприяє збалансованого рішення проблем, які виникають. У стані конфлікту люди зазвичай чітко усвідомлюють як свої, так і ті, що їм протистоять інтереси, повніше виявляють існування об'єктивних проблем і протиріч суспільного розвитку [6, с. 202].

Система управління конфліктами на підприємстві і параметри залежать від багатьох факторів і визначаються розміром організації, характером і типом виробництва, видом діяльності, рівнем внутрішньовиробничої спеціалізації і кооперації, характером і складністю продукції, що випускається, наданих послуг.

При формуванні системи управління конфліктами на підприємстві необхідно враховувати ряд принципів: відповідність структури управління завданням виробничо-господарської діяльності організації та її виробничих ланок; чіткий поділ праці всередині апарату управління і його спеціалізація; скорочення багатофазності управління, наближення оперативного керівництва до виробництва; єдність керівництва всіх ланок управління і виробничих ділянок; оснащення апарату управління оргтехнікою, обчислювальною технікою і засобами автоматизації, збору, зберігання і передачі інформації; створення умов для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Саме від умінь розв'язувати проблеми міжособистісних відносин у керівника залежить, які наслідки матиме конфлікт і яким він буде: функціональним або дисфункціональним.

Україна знаходиться на етапі становлення нової моделі вирішення конфліктів. Особливе місце тут варто відвести посередництву і медіації як альтернативним, або як їх ще називають ефективним способам розв'язання конфліктів. Залучення медіатора гарантує справедливість та безпечність розв'язання розбіжностей, цивілізовані і гуманні засоби для мирного врегулювання конфлікту та збереження трудових відносин. Основним завданням медіатора у процесі медіації є створення для сторін спору можливості для знаходження ними найбільш прийнятної для них рішення. Медіатор не вирішує спір по суті, і не вирішує спір про право, а лише допомагає сторонам самим прийти до узгодження конфлікту. Запровадження у національній практиці такої процедури як медіація має досить багато позитивних факторів: швидкість, гнучкість, ефективність, економічність та інші. Україна наразі стоїть лише на початку шляху запровадження цього інституту (на Заході медіація має 40-річний досвід застосування).

**Висновки.** В статті розглянуті теоретичні аспекти управління трудовими конфліктами на підприємстві та зазначено, що ефективна система управління трудовими конфліктами дасть змогу не лише уникати дисфункціональних конфліктних ситуацій, а й розв'язати конфлікт таким чином, щоб він мав позитивні наслідки, був функціональним, що в свою чергу може призвести до розвитку підприємства, до нових управлінських рішень. Перспективою наступних досліджень є апробація результатів на конкретному підприємстві, та рекомендації щодо запровадження ефективних заходів, спрямованих на удосконалення системи управління трудовими спорами та конфліктами на підприємстві.

*Анотація.* В статті досліджені основні теоретичні аспекти функціонування системи управління трудовими конфліктами і методи їх рішення.

Розглянуті етапи і відповідні їм види управлінської діяльності, причини розвитку конфліктів. Предложено особе увагу приділити медіації як дійсному способу рішення конфліктів на підприємстві.

*Ключові слова:* управління конфліктами, методи розшення конфліктів, система управління конфліктами на підприємстві, медіація

*Abstract.* The main theoretical aspects of the functioning of the labor conflict management system and methods for their solution are investigated in the article.

The stages and the corresponding types of managerial activity, the causes of the development of conflicts are considered. It was proposed to pay special attention to mediation as an effective way to resolve conflicts at the enterprise.

*Key words:* conflict management, conflict resolution methods, enterprise conflict management system, mediation

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Сокол М. Колективний трудовий спір та конфлікт: відмінності понять. *Історико-правовий часопис*. URL: <http://stattionline.org.ua/histori/113/21129-kolektivnij-trudovij-spir-ta-konflikt-vidminnosti-ponyat.html>
2. Хмурова В. В., Новак О. С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2014. Вип. 1. С. 106–113.
3. Коваленко Д. В., Шалімова І. М., Керницький О. М. Конфліктологія : навч. посіб. для вузів; Укр. інж.-пед. акад. Харків : Точка, 2012. 221 с.
4. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2011. 315 с.
5. Прибутько П. С. Конфліктологія. 2010. 130 с.
6. Козер Л. А. Функции социального конфликта. М. : Идея'Пресс, Дом интеллектуал. книги. 2012. 205 с.

УДК 336

## КОНЦЕПЦІЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ЗРОСТАННЯ В ЕКОНОМІЦІ

*К. В. Сапун, Р. В. Селезньова*

*Анотація.* Екологічні й соціально-політичні виклики сучасності свідчать, що традиційні моделі зростання економіки та методи оцінки, які спираються в першу чергу на фінансову рентабельність, не завжди оптимальні, натомість завдяки 48-му Всесвітньому економічному форумі в Давосі набуває популярності концепція інклюзивного зростання. У статті сформульовано поняття інклюзії, особливості концепції інклюзивного зростання для України та передумови її виникнення; сформовано позицію щодо доцільності використання в міжнародній статистиці цього показника.

*Ключові слова:* інклюзивне зростання, міжнародні порівняння, сталий розвиток, соціальна та економічна інклюзія.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Значну увагу приділили політичним і загальноекономічним аспектам економічного зростання та сталого розвитку такі дослідники, як Сімків Л. Є., Оголь Д. О., Червяков І. М., Глуха Г. Я. та інші. Питаннями міжнародної статистики, зокрема міжнародних порівнянь, займалися такі вітчизняні науковці як Сидорова А. В. [8], Лугінін О. Є. та інші. Монографію «Антикризова стратегія розвитку України...» пропонує колектив науковців під загальною редакцією Сидорової А. В. [1]. Проблематику економічного ризику на макrorівні досліджували Чиркова К. А., Єрмолаєва Є. В., Гранатуров В. М., Коновалов А. С., Анісімов В. Г. Оригінальний феномен економічного зростання без розвитку прослідковує Єщенко П. С. [3]

Водночас на сьогодні проблему різних підходів до оцінки рівня економічного та соціального розвитку країни та порівняння показників різних країн вивчено ще недостатньо. Вивчення та систематизація сучасних методів оцінки соціально-економічного