

СЕЛІХОВ С. В., аспірант кафедри менеджменту і логістики
Одеська національна академія харчових технологій

ВПРОВАДЖЕННЯ «МАТРИЦІ КОНФЛІКТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ» ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Селіхов С. В. Впровадження «Матриці конфліктності персоналу» для підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Стаття присвячена дослідженню понять «конфлікт» та «управління конфліктами», причин виникнення та підходів до врегулювання конфліктів в організаціях з позиції менеджменту персоналу. У статті виявлено основні фактори, що провокують конфлікти. Надано авторське визначення поняття «управління конфліктами». Сформовано авторське бачення основних принципів організації безконфліктного середовища роботи персоналу. Визначено елементи системи управління конфліктами в організації та акцентовано увагу на важливості елементів передбачення і запобігання виникненню конфліктів. Запропоновано механізм діагностики рівня конфліктності персоналу. На основі виділених фаз конфлікту визначено можливі напрямки управлінської діяльності щодо попередження появи конфліктогенних факторів, а також сучасні підходи до вирішення конфліктів.

Ключові слова: конфлікт, управління, організація, прогнозування, діагностика, запобігання.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Підприємство як соціально-економічна система включає в себе взаємовідносини суб'єктів, що беруть участь в процесі господарської діяльності. Взаємодія персоналу організації як суб'єкту управління являє собою складний механізм, який включає основні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію і контроль. Ці функції передбачають не тільки роботу з економічними показниками, а також і забезпечення контролю соціально-психологічного клімату в колективі.

Конфлікти є невід'ємною частиною взаємодії людей. Вміння вчасно реагувати на виникнення конфліктних ситуацій та знаходити вихід з них – одне з важливих завдань менеджменту підприємства, нарівні з умінням планувати господарську діяльність, організувати робочі місця та здійснювати набір персоналу відповідно до наявних бізнес-процесів, визначати доцільні методи мотивації та контролю для застосування до окремого працівника чи персоналу в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику управління конфліктами на підприємстві вивчають науковці і дослідники О. Резникова та Е. Карабаш [1], І. Топоркова та О. Ткаченко [2], Г. Захарчин і Р. Винничук [3], О. Прокудіна [4], А. Чекалдин [5], Е. Садовніков і С. Шевченко [6], М. Прищак і О. Лесько [7] та інші.

У значній частині наукових досліджень в області управління конфліктами в організаціях акцент поставлений на методи вирішення конфліктів, не приділяючи

належної уваги питанням попередження виникнення та розвитку конфліктів. При виконанні управлінських функцій, одним із завдань менеджера повинно бути запобігання виникненню конфліктних ситуацій в організації.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження основних причин виникнення конфліктних ситуацій, способів їх виявлення, попередження і вирішення для формування і підтримки сприятливого психологічного клімату в колективі, що є одним з важливих факторів забезпечення необхідного рівня продуктивності праці персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Персонал підприємства є одним з найбільш важких та суб'єктивних об'єктів управління. Взаємовідносини людей в процесі діяльності, якість комунікацій визначає продуктивність праці і виконання поставлених завдань. Важливим аспектом управління трудовими ресурсами підприємства є психологічна складова. На відміну від сировинно-матеріальних і фінансових ресурсів, способи використання і зберігання яких є загальновідомими та можуть бути застосовані до всього обсягу однотипних ресурсів, управління трудовими ресурсами підприємства вимагає від керівників знання не тільки бізнес-процесів, а також і основ психології. Від цього залежить спроможність керівника здійснювати необхідний вплив на кожного підлеглого, викликаючи у нього відчуття задоволення своєю роботою і посадою, створюючи сприятливу психологічну атмосферу в колективі.

Управління персоналом підприємства являє собою процес взаємодії менеджерів різних рівнів і їх підлеглих працівників, що здійснюється з метою формування складної системи методів та механізмів впливу на них, заснованої на розумінні мотиваційних та стимулюючих факторів, які є визначальними для забезпечення необхідного рівня продуктивності праці персоналу.

Існуючі методи мотивації працівників визначають основні фактори впливу на персонал. Окремі економічні методи, такі як премії або штрафи, організаційні – кар'єрне зростання або зняття з посади і пониження, психологічні – похвала і догани, застосовуються по відношенню до окремого працівника/підрозділу або до всього персоналу підприємства за умови наявності відповідних обставин, які спричинюють необхідність застосування цих методів мотивації. Наприклад, перевиконання планових показників діяльності підприємства у звітному періоді є обставиною для підвищення заробітних плат, нарахування премій чи просування по кар'єрній драбині найбільш продуктивних працівників і навпаки.

Поряд з цим, деякі методи мотивації працівників повинні застосовуватися незалежно від наявних обставин роботи, продуктивності праці персоналу або ступеня виконання планових показників діяльності підприємства. Сприятливий психологічний клімат в колективі може бути визначальним фактором для позитивного відношення працівників до роботи та підвищення рівня продуктивності праці. Підтвердженням цієї тези є дослідження найбільш розповсюджених причин звільнення українських працівників. Конфлікти з керівництвом займають третю сходинку у рейтингу причин зміни роботодавця (37 % респондентів), слідуючи за такими причинами, як низька заробітна плата (79 % респондентів) і відсутність перспектив кар'єрного зростання (50 % респондентів) [8]. А 29 % працівників, що звільнилися чи налаштовані на звільнення, визначають однією з причин несприятливу атмосферу в колективі [8]. Зважаючи на це, все більшої актуальності набуває вивчення питання управління конфліктами та можливостей впровадження нових методів їх попередження та вирішення з метою недопущення втрат цінних кадрів, зниження продуктивності роботи персоналу.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами, при якій спрямовані на реалізацію своїх інтересів дії одної сторони перешкоджають реалізації інтересів іншої сторони [1, с. 15; 5, с. 73]. Конфлікт може виникнути в будь-який момент та за участі будь-якого працівника. Основними завданнями керівників в контексті управління конфліктами повинно бути виявлення наявних та потенційних факторів, які можуть спричинити конфлікт, і вчасне реагування на них. Тобто, в першу чергу необхідно розібратися у причинах виникнення конфліктів.

А. Чекалдин [5, с. 73-74] виділяє 3 групи причин, провокуючих конфлікти:

1. Зміст трудового процесу: організаційні обставини, що заважають працівнику виконувати свої обов'язки. Такі обставини можуть виникнути як за безпосередньої вини керівника (неповне нормативне, ресурсне забезпечення роботи, неготовність робочого місця, нечітко поставлені задачі або задачі, що виходять за межі обов'язків виконавця, тощо), так і за вини інших співробітників (безвідповідальність партнера по команді, невиконання або неякісне виконання взаємопов'язаних завдань і т.д.).

2. Соціально-психологічні фактори: несумісність співробітників (за характером, темпераментом, цінностями, відношенням до роботи, здібностями і т.д.), які тісно пов'язані технологічним процесом. В результаті різних очікувань співробітників від роботи, щодо вкладу партнерів і навіть незалежно від якості виконання працівниками своєї роботи, на міжособистісному рівні виникає неприязне ставлення одних працівників до інших та порушується загальний соціально-психологічний клімат.

3. Розвиток організації: впровадження інноваційних змін на підприємстві можуть викликати опір працівників, які найменше до цього пристосовані (впровадження електронної звітності у відділі, де працюють працівники, малознайомих з новітніми комп'ютерними технологіями; призначення оператором нового виробничого обладнання працівника з низькими здібностями до навчання; оптимізація процесів, в результаті чого передбачається зменшення затрат трудових ресурсів та відповідне скорочення персоналу, тощо).

Відповідно, існування різних причин провокації і виникнення конфліктів формує різні підходи до їх вирішення. В будь-якому

випадку, виявлення конфліктогенних факторів, уникнення чи урегулювання конфліктної ситуації повинне відбуватися під керівництвом менеджера. Така його діяльність складає поняття «управління конфліктами».

На думку І. Топоркової, О. Ткаченко, «управління конфліктом – це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її та здійснити попереджувальні дії щодо її вирішення» [2, с. 380]. Подібне визначення цього поняття дають Е. Садовніков та С. Шевченко [6, с. 92], визначаючи, що дії по вирішенню конфлікту повинні мати соціально-психологічний характер.

Г. Захарчин, Р. Винничук визначають поняття «управління конфліктом» як «цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт» [3, с.124].

Узагальнюючи існуючі думки науковців вважаємо, що поняття «управління конфліктом» найбільш повно може бути охарактеризоване як управлінська діяльність менеджера, що являє собою аналізування внутрішнього середовища організації на предмет наявних та потенційних факторів, які викликають або можуть стати причиною конфліктів у колективі, проведення попереджувальних заходів щодо недопущення конфліктів, а також вирішення вже існуючих конфліктів з метою мінімізації втрат трудових ресурсів підприємства, встановлення психологічно-спокійної атмосфери на робочих місцях, підвищення продуктивності праці персоналу. Дане визначення акумулює в собі основні завдання управління конфліктами та цілі здійснення такої діяльності.

Управління конфліктами, як і будь-яку управлінську діяльність, можна розглядати під призою функцій менеджменту. Для досягнення бажаних результатів, менеджерам необхідно:

1) здійснювати дослідження середовища та прогнозування ймовірностей виникнення конфліктогенних факторів;

2) організувати роботу персоналу згідно чітко визначених норм і нормативів, а також беручи до уваги психологічні особливості кожного працівника, їх сумісність;

3) здійснювати підбір методів мотивації та стимулюючих інструментів максимально відповідно до індивідуальних

особливостей характеру та потреб кожного працівника;

4) формувати чітку та зрозумілу працівникам систему контролю їх діяльності.

Досягнення безконфліктного середовища є ідеальним станом системи взаємодії працівників організації. На нашу думку, основними принципами організації роботи персоналу підприємства, яке прямує до мети формування безконфліктного внутрішнього середовища, повинні бути:

– обґрунтованість і нормативність діяльності;

– системність мотиваційних та стимулюючих методів;

– соціальна справедливість;

– еквівалентність винагород (покарань) досягненням і здобуткам;

– доступність інформації, її систематичне доведення до цільової аудиторії, гласність.

Створення умов, коли організація функціонує як налагоджена система взаємодії трудових ресурсів в межах чітко визначених завдань, спрямованих на досягнення поставлених цілей, що є зрозумілими для кожного учасника процесу, є запорукою формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Забезпечення, так званої, «технічної» сторони роботи персоналу (формування чітко визначених цілей, завдань, правил поведінки, методів та умов винагородження і покарання, контрольних заходів, тощо) може значно зменшувати ймовірність виникнення конфліктів, проте не гарантує їх відсутність. Мінливість внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності може спричинювати зміну відношення персоналу до встановлених на підприємстві норм, в результаті чого у працівника/групи працівників/всього колективу може виникнути невдоволення наявною системою організації роботи на підприємстві. Крім того, конфлікти можуть виникнути на міжособистісному рівні, не маючи відношення до професійної діяльності колективу. Тому, менеджерам варто сформувати систему управління конфліктами в організації, яка передбачає регулярне комплексне діагностування соціально-психологічного клімату в колективі з метою виявлення наявних, прихованих і потенційних факторів, які можуть спричинити виникнення конфлікту, а також вже існуючих конфліктів та способів їх урегулювання (рис. 1).



Рис. 1. Система управління конфліктами в організації

Джерело: опрацьовано [3; с. 125-126] та складено автором

Прогнозування та діагностування в межах управління конфліктами дозволяє звести до мінімуму наслідки конфліктів. Визначити стан конфліктності персоналу в конкретному відділі або в організації в цілому для керівника складно. Для діагностування рівня конфліктності персоналу нами пропонується використання «Матриці конфліктності персоналу». Суть механізму полягає в ранжуванні рівня конфліктності у відділах, підрозділах. Для визначення оцінок можливе залучення зовнішнього психолога-консультанта або штатного психолога, який складає «матрицю конфліктності» і надає дані керівникові. Для цього психолог-консультант проводить

групові зустрічі з персоналом відділу, на яких обговорюються поточні проблеми комунікацій і взаємин. За результатами співбесіди, складається таблиця, в якій виставляються оцінки рівня конфліктності відділу в цілому (табл. 1).

Визначення психологом-консультантом оцінок є суб'єктивним.

Однак, для керівника підприємства, наявність даної інформації про стан психологічного клімату в колективі дозволяє наочно розуміти необхідність втручання у вирішення конфлікту. Таким чином керівник підприємства виступає в ролі медіатора, надаючи безпосередню допомогу у вирішенні конфлікту.

Таблиця 1

Матриця конфліктності персоналу

Оцінка	Стабільні взаємовідносини	Низький рівень конфлікту	Середній рівень конфлікту	Високий рівень конфлікту	Конфлікт у відкритій фазі
Відділ					
Відділ продажів	*				
Бухгалтерія		*			
Відділ логістики		*			
Цех	*				
Транспортний відділ				*	

Стабільні взаємовідносини – стосунки в колективі спокійні, відсутні працівники з чітко вираженими неспівпадіннями характерів та інтересів, продуктивність роботи відділу стабільна, ефективність діяльності відповідає запланованим показникам. У даному випадку, менеджери повинні здійснювати аналіз змін середовища діяльності з метою запобігання виникнення конфліктогенних факторів (зміни потреб персоналу, більш привабливі пропозиції з боку інших роботодавців, інноваційні зміни в організації, до яких персонал може бути не готовий, тощо).

Низький рівень конфлікту – в колективі існують певні особи, індивідуально-психологічні особливості характеру яких не відповідають загальній атмосфері у відділі, в результаті чого виникають незначні порушення комунікаційних зв'язків, що в цілому не перешкоджає ефективному функціонуванню відділу. З точки зору менеджменту конфліктів, такі особи можуть бути наділені більш відособленими обов'язками, комунікації з ними можуть бути організовані через третіх осіб.

Середній рівень конфлікту – в колективі сформувалися окремі неформальні групи осіб, які краще працюють в межах своєї групи, але мають проблеми з міжгруповими комунікаціями.

Формальний керівник, у даному випадку, може здійснювати вплив на підлеглих через співпрацю з неформальними лідерами цих груп, дізнаючись з їх допомогою про основні ідеї і принципи, на основі яких сформувалася кожна з груп, за можливості формуючи спільні інтереси для цих груп.

Високий рівень конфлікту – існування неформальних груп осіб в результаті неефективних комунікацій може

перешкоджати роботі відділу, знижувати продуктивність роботи персоналу. На цьому рівні розвитку конфлікту управлінська діяльність керівника може бути спрямована на мінімізацію та обмеження формальних контактів між цими групами.

Варто зауважити, що кожен наступний рівень конфлікту являється поглибленням попереднього. Це означає, що функції та засоби управління конфліктами вищих рівнів повинні включати в себе і ті заходи, які пропонується проводити у відділах з нижчими рівнями конфлікту.

Конфлікт у відкритій фазі являє собою безпосередню дію особи або групи осіб, направлену на реалізацію своїх інтересів, що викликає негативну реакцію та відповідні дії з боку іншої особи або групи осіб. Неefективні комунікації та відсутність врегульованої взаємодії між такими особами/групами осіб знижують продуктивність їх роботи, чинять суттєвий негативний вплив на ефективність роботи відділу.

Приховані конфлікти не чинять значного впливу на комунікації в колективі, проте перехід конфлікту у відкриту фазу становить загрозу нормального функціонування організації. Як правило, керівник змушений вирішувати конфлікти, які перейшли у відкриту фазу. На відміну від усіх попередніх фаз конфлікту, в яких поліпшуючі заходи можуть запроваджуватися приховано, непомітно для потенційних сторін конфлікту, у відкритій фазі, в більшості випадків, конфлікт повинен бути вирішений шляхом прямого контакту керівника з конфліктуючими сторонами.

Сучасні підходи до вирішення конфліктів передбачають два основних типи. Авторитарний тип – вирішення конфлікту здійснюється шляхом застосування владних повноважень. Керівник намагається використовувати свої права, посадове положення, авторитет і через диктат впливати на конфліктуючі сторони силою логіки, фактів, особистого прикладу. Партнерський тип вирішення конфлікту використовується тоді, коли має місце конструктивна взаємодія керівника з конфліктуючими сторонами, існує готовність до компромісу, здійснюється взаємний пошук рішень і вироблення взаємоприйнятних альтернатив [2, с. 361-362].

Використання методики «Матриці конфліктності персоналу» дозволяє здійснювати прогнозування конфлікту, а також:

- виявляти симптоми конфліктної ситуації;
- діагностувати можливі зміни в кліматі колективу;
- прогнозувати імовірність конфліктів в майбутньому;
- проводити профілактику конфліктів;
- попереджувати можливі зіткнення суб'єктів конфлікту;
- ослабляти емоційну напругу та інтенсивність конфліктної ситуації на етапі розвитку і ескалації протиріччя;
- вирішувати конфлікт із застосуванням необхідних прийомів і технік для конкретної конфліктної ситуації.

Діагностика стану колективу повинна проводитися при кожній значущій зміні у середовищі діяльності окремого відділу або підприємства в цілому. Викликати незадоволення роботою чи посадою та спричинити виникнення конфлікту може поява нового співробітника, а тим більше, нового керівника, суттєві нововведення, інновації, поява на ринку сильного конкурента, який може зацікавити персонал, інфляційні зміни на вітчизняному ринку, тощо. Прогнозування конфлікту за допомогою «Матриці конфліктності персоналу» є ефективним способом

попередження конфлікту в організації та допомагає уникнути негативних наслідків можливого конфлікту.

Висновки. Конфлікти в організації можуть стати дуже впливовим чинником негативних тенденцій погіршення соціально-психологічного стану колективу, зниження продуктивності праці персоналу та, як наслідок, зниження ефективності діяльності, невиконання плану, недосягнення поставлених цілей і мети діяльності організації.

Діяльність з управління конфліктами повинна починатися з дослідження потенційних причин їх зародження і закінчуватися урегулюванням фактично існуючих конфліктів. Вона має бути наскрізною задачею менеджера, що бажає сформувати налагоджену систему взаємодії працівників як між собою, так і з керівним апаратом організації.

Систематичне діагностування поточного стану колективу за допомогою «Матриці конфліктності персоналу» може стати запорукою збереження висококваліфікованих кадрів, їхньої зацікавленості своєю роботою та підтримки продуктивності їх праці.

Література.

1. Резникова О. С. Управление конфликтами в организации. / О. С. Резникова, Э. Р. Карабаш // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – № 3 (67) – С. 15-18.
2. Топоркова І. В. Управління конфліктами у кризовій ситуації в цілях підвищення фінансової безпеки підприємства. / І. В. Топоркова, О. І. Ткаченко // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 10. – С. 377-383.
3. Захарчин Г. М. Управління конфліктами: навч. посіб. / Г. М. Захарчин, Р. О. Винничук. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 160 с.
4. Прокудина О. О. Роль руководителя в предупреждении конфликтов в коммерческой организации. / О. О. Прокудина // Лидерство и менеджмент. – 2016. – Т. 3. – № 3. – С. 189-198.
5. Чекалдин А. М. Причины организационных конфликтов и способы их устранения. / А. М. Чекалдин // Вестник НГИЭИ. – 2015. – С. 73-77.
6. Садовников Э. Э. Оперативный анализ и эффективное разрешение конфликтов в сфере управления. / Э. Э. Садовников, С. Г. Шевченко // Лидерство и менеджмент. – 2015. – Т. 2. – № 2. – С. 81-98.
7. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навч. посіб. / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб і доп.] – Вінниця: ВНТУ, 2016. – 150 с.
8. ТОП-10 причин для звільнення [Електронний ресурс]. // HeadHunter. – 2014. – Режим доступу: <https://kiev.hh.ua/article/15311>

References.

1. Reznikova O. S., Karabash E. R. (2017) Upravleniye konfliktami v organizatsii [Conflict Management in the organization]. Problemy jekonomiki i menedzhmenta, No 3 (67), P. 15-18 [in Russian].
2. Toporkova I. V., Tkachenko O. I. (2017) Upravlinnia konfliktamy u kryzovii sytuatsii v tsiliakh pidvyshchennia finansovoi bezpeky pidprijemstva [Conflict Management in crisis situation in order to increase the financial safety of an enterprise]. Ekonomika i suspil'stvo, Vol. 10, P. 377-383. [in Ukrainian].
3. Zakharchyn H. M., Vynnychuk R. O. (2017) Upravlinnia konfliktamy [Conflict Management]. Lviv: Lvivska politekhnika, 160 p. [in Ukrainian].
4. Prokudina O. O. (2016) Rol' rukovoditelya v preduprezhdenii konfliktov v kommercheskoy organizatsii [The role of the leader in preventing conflicts in a commercial organization]. Liderstvo i menedzhment, Vol. 3, No. 3, P. 189-198 [in Russian].

5. *Chekaldin A. M.* (2015) Prichiny organizatsionnykh konfliktov i sposoby ikh ustraneniya [*Causes of organizational conflicts and ways of its elimination*]. Vestny`k NGY`ЭУ, P. 73-77 [in Russian].
6. *Sadovnikov E. E., Shevchenko S. G.* (2015) Operativnyy analiz i effektivnoye razresheniye konfliktov v sfere upravleniya [*Operational analysis and effective resolution of conflicts in the sphere of management*]. Liderstvo i menedzhment, Vol. 2, No. 2, P. 81-98 [in Russian].
7. *Pryshchak M. D., Lesko O. Y.* (2016) Psykholohiia upravlinnia v orhanizatsii [*Psychology of management in the organization*]. Vinnytsia: VNTU, 150 p. [in Ukrainian].
8. TOP-10 prychn dlia zvilnennia [TOP-10 reasons for dismissal] (2014). HeadHunter [Electronic journal]. Available at: <https://kiev.hh.ua/article/15311>.

Аннотация.

Селихов С. В. Внедрение «Матрицы конфликтности персонала» для повышения производительности труда на предприятии.

Статья посвящена исследованию понятий «конфликт» и «управление конфликтами», причин возникновения и подходов к урегулированию конфликтов в организациях с позиции менеджмента персонала. В статье выявлены основные факторы, провоцирующие конфликты. Предоставлено авторское определение понятия «управление конфликтами». Сформировано авторское видение основных принципов организации бесконфликтной среды для работы персонала. Определены элементы системы управления конфликтами в организации и акцентировано внимание на важности элементов предсказания и предотвращения возникновения конфликтов. Предложен механизм диагностики уровня конфликтности персонала. На основе выделенных фаз конфликта определены возможные направления управленческой деятельности по предупреждению появления конфликтногенных факторов, а также современные подходы к разрешению конфликтов.

Ключевые слова: конфликт, управление, организация, прогнозирование, диагностика, предупреждение.

Abstract.

Selikhov S. V. Implementation of "Personnel Conflict Matrix" for increasing of labor productivity at the enterprise.

The article is devoted to the study of the concepts of "conflict" and "conflict management", reasons of emergence and approaches to regulation of conflicts in organizations from the point of view of personnel management. The main factors provoking conflicts are revealed in the article. Author's definition of "conflict management" is provided. It is formed author's vision of basic principles of the non-conflict environment of personnel work organizing. The elements of the conflict management system in the organization are identified and the emphasis is placed on the importance of the elements of conflicts prediction and prevention. The mechanism of diagnostics level of the personnel conflicts is proposed. Based on the indicated phases of the conflict, possible directions of management activity for preventing the emergence of conflict-related factors, as well as modern approaches to conflict resolution are identified.

Key words: conflict, management, organization, forecasting, diagnostics, prevention.

Стаття надійшла до редакції 16.03.2018 р.

Бібліографічний опис статті:

Селихов С. В. Впровадження «Матриці конфліктності персоналу» для підвищення продуктивності праці на підприємстві / С. В. Селихов // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2018. – № 2. – С. 61-67.

Selikhov S. V. (2018) Implementation of "Personnel Conflict Matrix" for increasing of labor productivity at the enterprise. Actual problems of innovative economy, No 2, pp. 61-67.

УДК 332.1

МИХАЙЛЕНКО Д. Г., кандидат економічних наук, доцент
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України

ЗБАЛАНСОВАНІСТЬ СОЦІАЛЬНОЇ СПРАВЕДЛИВОСТІ І ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В РЕГІОНАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ УКРАЇНИ: ФЕНОМЕНОЛОГІЧНА КОНЦЕПЦІЯ

Михайленко Д. Г. Збалансованість соціальної справедливості і економічної ефективності в регіональних соціально-економічних системах України: феноменологічна концепція.

Представлено феноменологічну концепцію збалансованості соціальної справедливості і економічної ефективності в регіональних соціально-економічних системах України. Доведено необхідність використання міждисциплінарного підходу. Розглянуто принципи соціоекономіки, направлені на гармонізацію економічного і соціального підходу. Визначено роль економічної теорії і філософії в дослідженні резервів в конструктивній збалансованості економічної ефективності і соціальної справедливості.

Ключові слова: концептуальні основи, збалансованість, економічна ефективність, соціальна справедливість.