

## ПАРАДИГМАЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ

ІЛЬІНА Г. В.

УДК 316.42:330.88

### Ільїна Г. В. Парадигмальні трансформації корпоративної соціальної відповідальності в умовах глобальних процесів

У статті порівнюються традиційна та сучасна парадигми корпоративної соціальної відповідальності. Визначаються чинники трансформації парадигм в умовах глобальних процесів.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, корпоративне громадянство, сталий розвиток.

**Бібл.:** 10.

*Ільїна Галина Володимирівна* – кандидат філософських наук, доцент, кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет ім. Т. Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01601, Україна)

**E-mail:** Galyna.ilyina@gmail.com

УДК 316.42:330.88

### Ильина Г. В. Парадигмальные трансформации корпоративной социальной ответственности в условиях глобальных процессов

В статье сравниваются традиционная и современная парадигмы корпоративной социальной ответственности. Определяются факторы трансформации парадигм в условиях глобальных процессов.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, корпоративное гражданство, устойчивое развитие.

**Библ.:** 10.

*Ильина Галина Владимировна* – кандидат философских наук, доцент, кафедра менеджмента инновационной и инвестиционной деятельности, Киевский национальный университет им. Т. Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01601, Украина)

**E-mail:** Galyna.ilyina@gmail.com

UDC 316.42:330.88

### Ilyina G. V. Paradigmatic Transformation of Corporate Social Responsibility in Global Processes

The paper compares traditional and modern paradigms of corporate social responsibility (CSR) and reveals the challenge of their transformation. The influence of global processes is discovered from the point of view of J. Habermas' concept of «postnational constellation». Another reason of new paradigm development is a globalization of ecological problems. The consequence of these factors lead the integration of corporate social responsibility into the organizational structure of the companies. New type of SCR management replace the traditional one where SCR was synthetically combined with companies business activity. The difference between two notions as SCR and corporate citizenship makes understandable the conceptual ethical dimensions of environmental, social and economic responsibility of business.

**Key words:** corporate social responsibility, corporate citizenship, sustainable development

**Bibl.:** 10.

*Ilyina Galina V.* – Candidate of Sciences (Philosophy), Associate Professor, Department of Innovation and Investment Activity, Kyiv National University named after T. Shevchenko (vul. Volodymyrska, 60, Kyiv, 01601, Ukraine)

**E-mail:** Galyna.ilyina@gmail.com

Протягом останніх десятиліть парадигмальні зміни виявляються у цілому ряді теоретичних та практичних напрямків соціоекономічних наук. Трансформації зумовлені розвитком гуманістичних та когнітивних технологій в економіці, наукових розвідках, освіті. Суттєва зміна відбувається й у бізнес-етиці, яка стала невід'ємною складовою сучасних підприємств. Відтак в етико-економічних концепціях сучасного бізнесу проявляються такі складові, як корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), корпоративне громадянство, корпоративна свідомість, стратегія потрійного результату сталого розвитку тощо. На відміну від традиційних концепцій корпоративної соціальної відповідальності, де КСВ була синтетично приєднаною до основної діяльності організації, сучасні парадигми передбачають необхідність її інтегративного включення у структуру підприємства. Соціально відповідальний бізнес спрямований на сталий розвиток, в основі якого лежать три взаємопов'язані складові – соціальна, екологічна та економічна. В умовах глобальних процесів така спрямованість вимагає нових підходів до діяльності бізнес-організацій, що й приводить до формування нової парадигми КСВ.

КСВ як результат «стратегії потрійного результату сталого розвитку» впроваджений в економічний дискурс відомим американським дослідником Дж. Елкінгтоном; корпоративне громадянство у його взаємозв'язку із концепціями КСВ присвячені праці І. Семененко та А. Керолл, а у їх взаємозв'язку з концепціями сталого розвитку – М. Бекменом та А. Пайс; проблему трансформації концепції КСВ в умовах соціальних змін розглядають Е. Шерер та М. Бейкер.

Сьогодні наявна значна кількість теоретичних досліджень і практичних розробок у сфері КСВ, які охоплюють широке коло питань – від переліків сучасних підходів до визначення та концептуалізації цієї теми й до механізмів її впровадження в управлінську діяльність підприємств. Разом із тим, недостатня увага акцентується на проблемі повороту, який почав виявлятися наприкінці ХХ століття й остаточно увиразнився на початку ХХІ і повністю змінив сутність КСВ-практик. Передумови цього повороту закорінені у процесах економічної глобалізації, яка змінює роль КСВ, її місце в економічних практиках та у самій структурі бізнес-організацій. Це й актуалізує тему парадигмальних трансформацій КСВ в умовах планетарних соціоекономічних змін.

Метою дослідження є виявлення відмінностей між традиційною та сучасною парадигмами КСВ та діяльність останньої в умовах глобальних трансформацій.

«Чи це – прогрес, якщо людожер користується виделкою?», – цими словами С. Є. Леца починає власні міркування з приводу нових вимірів сучасного бізнесу Дж. Елкінгтон. «Людожерами» у його метафорі виступають сучасні бізнесмени, які в умовах високої конкуренції не гребують жодними засобами задля досягнення успіху. А «виделкою» стає інтегрована в бізнес-діяльність екологічна та соціальна відповідальності, які перетворюються на конкурентні переваги бізнесу XXI століття [8].

Сучасні концептуалізації теми КСВ розвиваються у межах теорії сталого розвитку: це розвиток, який відбувається із врахуванням необхідної відповідальності людства за власну діяльність перед теперішнім і майбутніми поколіннями. В основі концепції сталого розвитку бізнесу лежить ідея «триєдиної суті», «триєдиного результату» (Triple bottom line), яка передбачає впровадження у діяльність бізнес-організацій трьох основних цілей: економічних, екологічних та соціальних. People, Planet, Profit – люди, планета, прибуток – такі три основи цієї концепції виокремив її автор, американський економіст Дж. Елкінгтон. На його думку, важливість цих складових пояснюється значущими трансформаціями сучасної економіки, зумовленими впливами інвайронменталізму та поширенням соціальних громадських рухів

Розглядаючи тему корпоративного громадянства, Дж. Елкінгтон спрямовує першочергову увагу на появу нових стратегій розвитку бізнесу, в яких поряд з економічним інтересом виникають соціальні та екологічні практики, які є відповіддю на запити суспільного розвитку. «В усьому світі люди бізнесу усвідомлюють той факт, що ключові ринки перебувають на грані швидких змін, зумовлених новими екологічними стандартами і пов'язаних із запитом споживачів, – стверджує дослідник. – У результаті, нові сутнісні напрямки [new bottom lines] розгорнулися поруч із старими константами «прибутку-збитку». Проблема корпоративного громадянства, яка була оцінена як низькопріоритетна, у програмі сталого розвитку постає у процесах становлення конкурентного і стратегічного завдання для основних ділянок індустрії й комерції» [8, р. 44].

Таким чином, відбувається зміна пріоритетності й статусу проблематики КСВ. Водночас відбуваються й інші не менш значущі трансформації, на основі яких можна стверджувати наявність суттєвих відмінностей між традиційною й сучасною парадигмами КСВ [10, р. 414]. При цьому перша базується на філантропії й передбачає періодичні несистемні взаємодії компаній з локальними спільнотами; друга ґрунтується на концепції сталого розвитку й зумовлює інтеграцію соціальної відповідальності у постійні бізнес-практики компаній.

Відповідно до традиційної парадигми, КСВ-діяльність не інтегрована в діяльність бізнес-організації: вона ситуативна і несистематична (тобто організація не має постійних видатків на КСВ). Найчастіше такий різновид КСВ реалізовується через філантропію й використовується компаніями задля привернення до себе

уваги або, навпаки, задля відвернення уваги від певних порушень.

Загальним теоретичним підґрунтям традиційної парадигми КСВ є неокласичний економічний концепт чіткого розподілу політичної та економічної сфер діяльності. Це й зумовлює сутність критики цієї парадигми, яка початково оберталася довкола теми доцільності КСВ. Квінтесенцією цієї критики можна вважати поширений у англомовному середовищі вислів «The business of business is business» – «Справа бізнесу – бізнес» (приписується М. Фрідману або А. Слоану), який означає недоцільність втручання бізнесу в зовнішню стосовно нього діяльність. Бізнес-організації, діючи в економічній сфері, повинні дбати винятково про власний прибуток. Забезпечуючи його зростання та дотримуючись законів, вони автоматично діють відповідально. Усі інші сфери (соціальні чи екологічні) повинні перебувати у компетенції спеціальних органів і регулюватися політичною сферою (а не економічною).

На підтримку наведеної позиції М. Бейкер наводить такі аргументи [5]:

1) втручання бізнесу в справи, які перебувають у компетенції держави, вносять дисбаланс у політичну сферу та можуть призвести до різноманітних порушень як взаємодії бізнесу та держави, так і прямого порушення вимог закону;

2) проблеми, які перебувають поза межами безпосередньої компетентності корпорації, вирішуються неповною мірою, недостатньо фахово, забезпечують не найнагальніші соціальні потреби тощо; більш ефективним є централізоване рішення цих проблем компетентними державними органами;

3) зростання витрат на доброчинність у кінцевому підсумку призводить до зростання вартості продукції, відтак за КСВ-діяльність платить споживач;

4) КСВ лише відволікає громадськість від справжніх наслідків бізнес-діяльності, які в реальності можуть бути несприятливими для довкілля чи для соціуму;

5) корпорації не переймаються ні забрудненим довкіллям, ані бідністю та іншими соціальними негараздами, вони використовують ці проблеми лише для покращення власного іміджу і, зрештою, – для отримання прибутку.

Узагальнюючи наведену критику, її можна звести до такої тези: КСВ, яка синтетично приєднана до діяльності бізнес-організації, жодним чином не вирішує проблем, ані створених самим бізнесом, ані будь-яких інших. Тому вирішуватися ці проблеми повинні на державному рівні шляхом жорсткого суворого контролю за бізнес-організаціями, особливо такими потужними, як сучасні корпорації.

Проте глобальні трансформації соціуму змушують скептично ставитися до можливості подібного контролю в умовах зміни ролі національних держав при розвитку потужних фінансових об'єднань світового масштабу. Саме це й проблематизує недоліки як традиційної парадигми КСВ, так і критичного дискурсу довкола неї. Адже, як слушно зауважив Е. Шерер, традиційну парадигму КСВ можна вважати «парадигмою національних

держав», не придатною для доби глобалізації [10, р. 415], в умовах якої міжнародні корпорації можуть володіти надпотужними ресурсами, зв'язками, впливовістю. Відтак, «транснаціоналізація» політичної, економічної, культурної діяльності сьогодні приводить до «постнаціональної констеляції» (Ю. Габермас) [4]. Це стан, за якого формується провідна міжнародна роль корпорацій і відсутні достатньо потужні міжнародні організації для контролю за їх діяльністю. У такій ситуації неможливою стає засаднича теза традиційної парадигми, а саме – розподіл економічної та політичної сфер впливу.

Усе це формує дві соціальні передумови трансформації парадигм КСВ. Першою є занепад «світу національних держав», провідна роль ТНК і відсутність дієвих засобів контролю їх діяльності на глобальному рівні. Внаслідок глобальних процесів відбувається перетворення КСВ на спосіб саморегуляції корпораціями власної діяльності, що формує нові парадигмальні осяги відповідальності бізнесу.

Другою, і не менш важливою передумовою, є вихід на глобальний рівень екологічної проблематики. «Задля уникнення серйозної й незворотної шкоди необхідно буде не тільки протистояти неконтрольованому зовнішньому впливу на довкілля, але й самій логіці нічим не стримуваного наукового й технологічного прогресу, – заявляє Е. Гідденс. – Ця гуманізація технологій, ймовірно, буде також поєднана з привнесенням моральної проблематики у нинішні, здебільшого «інструментальні» відносини між людьми й штучно створеним навколишнім середовищем» [1, с. 317]. Таким чином, екологічна проблематика по-новому актуалізує тему сталого розвитку й перетворює КСВ-діяльність із другорядної економічної практики на моральну настанову, яка розцінюється як значима для усього людства.

За таких умов слід вказати на той факт, що ідеї сталого розвитку мають яскраво спрямоване «зелене» походження: вперше вони були запропоновані Римським клубом як способи гармонізації стосунків людини з природою і побудовані на цінностях етики майбутнього (етики відповідальності перед майбутніми поколіннями). Натомість нині концепцію сталого розвитку та проблеми її інтеграції в практику бізнес-організацій через їх долучення до соціально відповідальної діяльності займаються міжнародні організації, які проголошують принципи дотримання у бізнес-діяльності прав людини, захисту навколишнього середовища та боротьбу з порушенням етики бізнесу. Серед найбільш відомих можна згадати: ООН, Організацію економічного співробітництва та розвитку, Європейську Комісію, Всесвітню ділову раду із співробітництва та розвитку та багато інших.

Прикладом і водночас впливовим джерелом поширення ідей сталого розвитку є започаткована ООН наприкінці ХХ ст. міжнародна ініціатива «Глобальний договір», спрямована на введення до світової практики бізнес-діяльності десяти основних принципів, серед яких: 1) принципи, спрямовані на дотримання прав людини; 2) принципи, спрямовані на забезпечення легітимності та свободи трудових відносин; 3) принципи, спрямовані на захист навколишнього середовища; 4) ан-

тикорупційні принципи [2]. Нині понад 3 800 компаній в усьому світі приймають участь у поширенні закладених у Глобальному договорі принципів; окрім ділових, до нього долучаються урядові, громадські організації тощо. До Української мережі Глобального договору ООН сьогодні входять 140 компаній, які погодилися відкрито проголосувати підтримку принципів цієї ініціативи, змінювати свою діяльність відповідно до зазначених принципів, а також впроваджувати власні ініціативи для підтримки усіх складових Глобального договору.

Організація економічного співробітництва та розвитку також розробила низку загальних рекомендацій для управління соціально відповідальним бізнесом. У «Керівництві ОЕСР для багатонаціональних підприємств» наголошується, що «підприємства повинні сприяти економічному, екологічному і соціальному прогресу з метою досягнення сталого розвитку» [9]. Таким чином, ОЕСР пропонує транснаціональним корпораціям вести соціально відповідальний бізнес, екологічна складова якого ґрунтується довкола ідеї сталого розвитку і передбачає розвиток екологічного менеджменту, екологічної освіти та турботу про наслідки впливу діяльності компаній на довкілля та на здоров'я і безпеку людей.

Можна зробити висновок, що відповіддю на «постнаціональну констеляцію» є ініціативи міжнародних організацій, які намагаються впроваджувати ідеї сталого розвитку заради залучення бізнес-організацій до соціально відповідальної діяльності, намагаючись таким чином посісти місце національних держав на локальному рівні. Відмінність, усе ж, полягає в тому, що багатонаціональні корпорації в силу своєї гнучкості й значних можливостей пристосовуватися або уникати легітимних механізмів контролю не залежать від подібних міжурядових організацій. Разом із тим, вони можуть приймати запропоновані ним ініціативи не через контроль, а добровільно, вирішуючи ті чи інші соціальні чи екологічні проблеми за рахунок самоорганізації.

Отже, сучасні парадигми КСВ наполягають на її інтегративному включенні в діяльність компанії. Це означає, що така діяльність здійснюється систематично, планується на стратегічному рівні й є невід'ємним об'єктом управління. Залучення бізнесу до соціально відповідальної діяльності починає розцінюватися як інвестиція, за аналогією з інвестуванням в якість, сервіс або репутацію компанії [10, р. 414].

Можна виокремити такі особливості впровадження сучасних парадигм КСВ:

1) інтеграція КСВ у бізнес-діяльність здійснюється через підкреслено активну участь компанії в житті суспільства, де вона займає роль «корпоративної особи» (найчастіше даний напрямок виражається у концепції корпоративного громадянства);

2) КСВ-діяльність організації ґрунтується на принципах сталого розвитку;

3) КСВ стає вимірювальним економічним показником діяльності організації, які розробляють системи управління КСВ-діяльністю та ключові показники її ефективності;



4) орієнтація компаній на світові стандарти КСВ-діяльності (системи сертифікацій, міжнародні ініціативи з нефінансової звітності, стандарти з соціальних аспектів управління тощо);

5) впровадження компаніями власних стандартів та ініціатив з КСВ;

6) зростання ваги екологічної сталості, активна «зелена» позиція корпорацій, впровадження та розвиток екологічного менеджменту;

7) довгострокове планування програм КСВ.

На відміну від традиційних парадигм КСВ сучасні передбачають добровільну ініціативу бізнесу по долученню до цінностей сталого розвитку. Окрім діяльності з КСВ, часто такі ініціативи реалізуються через концепцію корпоративного громадянства.

Корпоративне громадянство – це концепція КСВ, яка ґрунтується на ідеї активної участі корпорацій в усіх сферах життя суспільства, актуалізованої з масштабами впливів, які можуть нести корпорації. Часто вживається як синонім КСВ, проте має концептуальні особливості. Відповідно до цієї концепції, корпорації мають широкий політичний вплив, формують корпоративну ідентичність своїх працівників і володіють власним правовим статусом. Наявні у них права можна (з деякими винятками) порівняти з правами і обов'язками окремого громадянина.

Для того, щоб реалізувати власне громадянство, необхідно, щоб поведінка корпорації відповідала поведінці «хорошого громадянина». Останнє поняття інтерпретується у двох укорінених у світовій культурі значеннях: у філософсько-правовому (в аристотелівському розумінні – як вміння «керувати вільними людьми і бути підлеглим») та у просвітницькому (через категорію моралі: хороший громадянин дотримується моральних норм, є моральнісною особистістю). Таким чином, корпорації як «хороші громадяни» несуть відповідальність перед усіма особами та спільнотами, які будь-яким чином залежні від їх діяльності або взаємодіють з ними, а також діють відповідно до моральних норм, тобто відповідально і передбачливо ставляться до усього середовища, що їх оточує.

Сучасне корпоративне громадянство розглядається як «стратегія бізнесу по взаємодії із суспільством із метою забезпечення ефективного сталого розвитку і формування власної репутації як відповідального «корпоративного громадянина», повноправного учасника такого розвитку» [3]. Для реалізації корпоративного громадянства А. Кероллом визначається необхідність чотирьох аспектів діяльності компанії (чотирьох «облич» корпоративного громадянства) – економічного, правового, етичного і філантропічного [7]. Проте корпоративними громадянами можливо стати лише за умови активної участі корпорації у діяльності суспільства.

Таким чином, обираючи концепцію корпоративного громадянства, бізнес-організації підкреслюють власне бажання виступати активним учасником суспільного життя, тобто надавати і забезпечувати соціальні права, гарантувати дотримання громадянських прав, виступати каналом реалізації політичних прав тощо.

Слід зазначити, що сучасні концепції КСВ, як у свій час і традиційні, зазнають критики. Так, М. Бекманн та І. Пайс звертають увагу на наявність «відсутньої ланки» у триєдності економічного, екологічного та соціального вимірів сталого розвитку: «Сталість є багатовимірною проблемою, що включає не тільки екологічні, економічні та соціальні виміри, але й моральний» [6]. Останній вимір все ще не дістав усебічної репрезентації в концепціях соціальної відповідальності бізнесу, проте він фундаментально опрацьований етикою.

Сучасна етика виступає як етика майбутнього і є загальною теоретичною настановою, у центрі якої стоїть проблема відповідальності людини за свою діяльність перед усім людством. Настанови концепції сталого розвитку у перспективі містять також аксіологічні орієнтири. Відтак КСВ стає однією з гуманістичних бізнес-технологій сучасності, яка за допомогою «стратегії триєдиного результату сталого розвитку» формує нові засади сучасної економічної діяльності.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, трансформація парадигм КСВ відбувається під впливом двох основоположних чинників – «постнаціональної констеляції», з одного боку, та необхідності відповідати на глобальні екологічні загрози, з іншого. Під впливом цих обставин традиційні парадигми КСВ, в яких остання була синтетично поєднання із діяльністю компаній та розглядалася переважно як філантропія, замінюються на сучасні парадигми. У межах цих парадигм КСВ інтегрована в організаційні структури компаній і передбачає впровадження «стратегії потрійного результату сталого розвитку», поєднуючи рівноцінний і збалансований розвиток трьох складових – екологічної, соціальної та економічної. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гидденс Э. Последствия современности / Э. Гидденс. – М. : Издательская и консалтинговая группа «Праксис», 2011. – 352 с.
2. Глобальний договір ООН : Принципи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.globalcompact.org.ua/ua/about/principles>
3. Семенов І. С. Корпоративне громадянство і перспективи глобальної управлінності [Електронний ресурс] / І. С. Семенов. – Режим доступу : <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2007/615>
4. Хабермас Ю. Постнаціональна констеляція і майбутнє демократії / Ю. Хабермас // Политические работы. – М. : Праксис, 2005. – С. 269 – 340.
5. Baker M. Arguments against corporate social responsibility [Electronic source] / M. Baker. – Access mode : <http://www.mallenbaker.net/csr/against.php>.
6. Beckmann M. Sustainability by corporate citizenship [Electronic source] / M. Beckmann, I. Pies // Discussuinspaper № 04-12. – Wittenberg-Center for Global Ethics. – Access mode : [www.ssrn.com/abstract=991323](http://www.ssrn.com/abstract=991323).
7. Caroll A. The four faces of corporate citizenship / A. Caroll // Business and Society. – 2003. – Vol. 100. – Issue 1. – P. 1 – 7.

8. **Elkington J.** Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21 Century Business / J. Elkington. – Capstone, 1997. – 402 p.

9. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. 2011 Edition [Electronic source]. – Access mode : <http://www.oecd.org/dataoecd/43/29/48004323.pdf>

10. **Scherer A. G.** Globalization and Corporate Social Responsibility / A. G. Scherer // The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Eds. : A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel. – Oxford : Oxford University Press 2008. – P. 413 – 431.

УДК 331.108:656.2

## УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОЮ НАПРУЖЕНОСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

КОРОЛЬОВА Н. М.

УДК 331.108:656.2

### Корольова Н. М. Управління конфліктною взаємодією та соціально-трудовою напруженістю персоналу підприємства

У статті розкрито підходи до управління конфліктною взаємодією та розроблено рекомендації щодо подолання опору з боку працівників при виникненні кризових ситуацій.

**Ключові слова:** управління трудовими ресурсами, конфліктна взаємодія, трудові ресурси, соціально-трудова напруга.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 7.

**Корольова Наталя Миколаївна** – кандидат економічних наук, старший викладач, кафедра обліку і аудиту, Українська державна академія залізничного транспорту (пл. Феєрбаха, 7, Харків, 61050, Україна)

УДК 331.108:656.2

UDC 331.108:656.2

**Корольова Н. М.** Управление конфликтным взаимодействием и социально-трудоваою напряженностью персонала предприятия  
В статье раскрыты подходы к управлению конфликтным взаимодействием и разработаны рекомендации по преодолению сопротивления со стороны работников при возникновении кризисных ситуаций.

**Ключевые слова:** управление трудовыми ресурсами, конфликтное взаимодействие, трудовые ресурсы, социально-трудоваою напряженность.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 7.

**Корольова Наталя Миколаївна** – кандидат економічних наук, старший преподаватель, кафедра учета и аудита, Украинская государственная академия железнодорожного транспорта (пл. Феєрбаха, 7, Харьков, 61050, Украина)

### Korolyova N. N. Managing Conflict Interaction and Social and Labor Intensity of Enterprise Personnel

The article disclosed approaches to managing conflict interaction and development-were practiced recommendations for overcoming resistance from employees in the event of crisis.

**Key words:** human resources management, conflict interaction, human resources, social and labor tensions

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 7.

**Korolyova Nataliya N.** – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer, Department of Accounting and Audit, Ukrainian State Academy of Railway Transport (pl. Feyerbakha, 7, Kharkiv, 61050, Ukraine)

В умовах інформаційного суспільства темпи економічного зростання та рівень добробуту залежать усе більшою мірою від інтелектуальних ресурсів, головним носієм, і творцем яких є трудові ресурси підприємства. Ця обставина визначила те виняткове значення, якого набуло сьогодні ефективне управління трудові ресурси, що забезпечує розвиток підприємства в цілому. Уже в останні роки ХХ століття менеджери почали розуміти, що люди, а не гроші, будівлі та технології, стають тією рисою, що визначає успішність підприємства. Сьогодні, коли економіки розвинутих країн спираються на знання, необхідно визначити, що саме трудові ресурси стали основним джерелом прибутку, а майно підприємства всього лише пасивні ресурси, які потребують втручання людини для виробництва вартості.

Теоретичні основи управління трудовими ресурсами розглядаються в працях: Горбатова В. С., Глушенко В. В., Дерментлі Ф. С., Дикана В. А., Єгорової А. В., Пономаренко В. С. Юрченка Ю. М. та ін. [1 – 6]. Проте дослідження цих авторів обходять увагою вирішення проблем орга-

нізації і управління конфліктною взаємодією, а також зменшення соціально-трудоваою напруженості.

Тому метою статті є розробка рекомендації щодо подолання опору з боку працівників при виникненні кризових ситуацій, що сприятиме створенню позитивного становища у колективі і як наслідок підвищенню продуктивності праці.

Вироблення гнучкої та динамічної стратегії управління відтворенням трудових ресурсів у сучасних умовах неможлива без глибокого системного аналізу факторів, що сприяють гармонійній взаємодії працівників як усередині організації, так і самої організації із зовнішнім середовищем. У зв'язку з цим необхідний принципово новий підхід до ефективного вирішення проблем організації і управління конфліктною взаємодією, а також зменшення соціально-трудоваою напруженості.

Залежно від конкретної ситуації, що склалася на підприємстві, підхід до вирішення конфлікту може бути різним. Дійсно, працівники, як носії трудового потенціалу, реалізуючи виробничі функції, формують також