



**М. П. Калиниченко**

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,  
Донецький національний університет, Україна  
mpkalynychenko@gmail.com

## ГАРМОНІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Анотація.** У дослідженні поглиблено теоретико-методологічні, науково-методичні основи гармонізації соціально-трудо­вих відносин на виробничому рівні в межах маркетингового підходу до управління промисловим підприємством, а також обґрунтовано концептуальні засади гармонії, визначено напрями та інструменти її забезпечення. Показано, що гармонія відбиває узгодженість, збалансованість і безконфліктність економічних інтересів та можливість задоволення базових потреб у сфері праці. Для оцінки ступеня гармонії соціально-трудо­вих відносин на виробничому рівні запропоновано використовувати ряд показників, значення яких можна нормувати у ході управління процесом гармонізації.

**Ключові слова:** маркетингове управління, промислове підприємство, гармонія, соціально-трудо­ві відносини.

**М. П. Калиниченко**

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, Донецький національний університет, Україна  
**ГАРМОНІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН  
В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Анотація.** В исследовании получили развитие теоретико-методологические, научно-методические основы гармонизации социально-трудовых отношений на производственном уровне в рамках маркетингового подхода к управлению промышленным предприятием, а также обоснованы концептуальные основы гармонии социально-трудовых отношений, определены направления и инструменты ее обеспечения. Показано, что гармония отражает согласованность, сбалансированность и бесконфликтность экономических интересов и возможность удовлетворения базовых потребностей в сфере труда. Для оценки степени гармонии социально-трудовых отношений на производственном уровне предложено использовать ряд показателей, значение которых можно нормировать при управлении процессом гармонизации.

**Ключевые слова:** маркетинговое управление, промышленное предприятие, гармония, социально-трудо­вые отношения.

**Maksym Kalynychenko**

PhD in Economics, Associate Professor, Donetsk National University, Ukraine  
24 Universytetska St., Donetsk, 83001, Ukraine

**HARMONIZATION OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS  
IN THE MARKETING MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE**

**Abstract.** Market orientation within the marketing approach to manufacturing management is provided by the alignment and balancing of economic interests of stakeholders including interest between employees and employer. Harmonization of the economic interests of all market participants with which it interacts on resource sharing is a one of the priority objectives of marketing management.

The theoretical and methodological, scientific and methodological basis of the social and labour relations harmony at the industrial level within the marketing approach to manufacturing management is developed. Conceptual bases of the social and labour relations harmony at the industrial level are proved; effective guidelines and instruments of its guaranteeing are defined.

Harmony of social and labour relations is seen by us as a measure of socio-economic relations relevant subjects, reflecting consistency, balance and absence of conflict in economic interests and satisfaction of basic needs of the labour force. The using a number of indicators to assess the level of social and labour relations harmony at the industrial level is offered.

The entropy was calculated to analyze the achieved level of harmony conditional system of social and labour relations at the industrial enterprise. It showed that the system tends to be more orderly and that in this system occurring productive processes. The integral index of system «employer – employee» harmony was calculated by the results of the social audit, sociological research and expert opinions. The values of these parameters can be rated and management of the harmonizing by the system of planned indicators is possible.

The methodology of industrial relations harmonization is a set of interrelated methods, models, techniques, mechanisms and instruments that provide a complex assessment of harmony and determine the vector of its guaranteeing.

**Keywords:** marketing management; industrial enterprise; harmony; labor relations.

**JEL Classification:** D51, J50, J53, M31

**Постановка проблеми.** Ринкової орієнтації в межах маркетингового підходу до управління підприємством можна досягти шляхом збалансування економічних інтересів стейкхолдерів. Дослідження змісту та механізмів узгодження економічних інтересів найманого працівника і роботодавця має надзвичайно важливе значення як для практики управління, так і для наукового аналізу, оскільки дає можливість, з одного боку, проводити діагностику соціально-трудо­вих відносин (СТВ) та враховувати рівень їх активності або пасивності, а з другого – визначати напрями гармонізації. Тому потребує розробки методологіч-

ний інструментарій, що дозволяє здійснювати оцінку і забезпечувати гармонію СТВ на виробничому рівні.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Від часів зародження класичної політекономії і дотепер триває наукова дискусія про зміст економічних інтересів та відносини у сфері праці. Багато вчених-економістів, серед яких М. Армстронг (M. Armstrong), Г. Беккер (G. Becker), Г. Десслер (G. Dessler), Дж. Уїтмор (J. Whitmore), Р. Марр (R. Marr), Т. Шульц (T. Schultz) та інші, зазвичай розкривають різні аспекти міжсуб'єктних відносин у цій царині в рамках певної теорії.

Фундатором теорії економічної гармонії вважається французький економіст Ф. Бастіа (Bastiat, 2007) [1, с. 181]. Необхідно звернути увагу на те, що нині в зарубіжній та українській фаховій літературі дедалі частіше розглядаються питання економічної гармонії і гармонізації СТВ. Вони зокрема становлять предмет наукових інтересів таких учених, як А. Іванус, Г. Клейнер, Н. Попова, Л. Жанкевіч, М. Семикіна.

Нами було проведено низку досліджень, у яких обґрунтовано можливість забезпечення ринкової орієнтації фірми завдяки узгодженню економічних інтересів стейкхолдерів, розкрито й доведено зміст однієї із пріоритетних цілей маркетингового управління підприємством – гармонізації економічних інтересів усіх учасників ринку [2, с. 42–47].

Ураховуючи значущість доробку вищезгаданих учених, потрібно підкреслити необхідність поглиблення наукового дослідження сутності, показників, методів вимірювання та засобів забезпечення гармонії СТВ на виробничому рівні.

**Метою статті** є поглиблення теоретико-методологічних, науково-методичних основ щодо оцінки та забезпечення гармонії соціально-трудових відносин у межах маркетингового підходу до управління промисловим підприємством.

**Основні результати дослідження.** Гармонія як поняття належить до числа фундаментальних категорій всесвіту і є актуальним ще від часів античності. У Давній Греції зародилося уявлення про те, що основою прекрасного є гармонія. Краса й гармонія стали найважливішими категоріями пізнання, до певної міри навіть його метою. На особливу увагу заслуговує підхід Піфагора, який пов'язує гармонію із розумінням числа [3, с. 173]. Як відомо, все, що пізнається, має число, оскільки без нього нічого неможливо точно ні зрозуміти, ні пізнати.

Аналіз сучасного значення [4, с. 87] та визначення [5, с. 276] гармонії показує, що в її основі лежать такі важливі поняття, як зв'язок, згода, комбінація, впорядкованість. Відповідно гармонія має низку ознак – узгодженість, зв'язаність, єдність елементів системи, пропорційність, рівновагу.

Наші узагальнення доводять, що ідея гармонії в науковому сенсі реалізується надто повільно. Це можна пояснити недостатньою формалізацією власне поняття «гармонія». Для розгляду гармонії як співвідношення частин доцільно скористатися давно відомим людству правилом «золотого перетину», сутність якого полягає в поділі відрізка на дві нерівні частини у співвідношенні:

$$1/x = x/(1-x), \quad (1)$$

де  $x$  – великий відрізок,  $(1-x)$  – менший відрізок.

При розв'язанні рівняння (1) виявляється, що довжина більшого відрізка наближається до 0,618, а довжина меншого – до 0,382. «Золотий перетин» широко відомий, насамперед, як пропорція:  $1 = 0,62 + 0,38$ .

Російський економіст А. Іванус стверджує, що «наявність узгодженості, стрункості (порядку) у пропорціях складових бізнес-процесів значно посилює адаптаційні якості фірми та забезпечує її успішний і благополучний розвиток, а відсутність узгодженості (тобто безлад) приводить у кращому разі до неефективного використання ресурсів фірми, а в гіршому – до розвалу бізнесу, занепаду. Усі кризи компаній зумовлені ростом диспропорцій (або відсутністю гармонії) між зовнішніми (ціни та асортимент конкурентів) і внутрішніми (ціни, асортимент, оплата праці персоналу) чинниками» [6, с. 4].

Аналіз, проведений професором М. Семикіною, засвідчив, що поряд із категорією «гармонізація СТВ» ученими найчастіше використовуються споріднені категорії: «вдосконалення СТВ», «оптимізація СТВ», «розвиток СТВ». На її думку, ці категорії повною мірою не відповідають кінцевому результату керованої еволюції СТВ. Гармонізація СТВ визначається як безперервний процес керованих кількісно-якісних змін у розвитку СТВ, метою якого є досягнення збалансованості інтересів партнерів на основі соціального діалогу, забезпечення їх прав і пріоритетних

потреб. Чинники, що впливають на рівновагу (узгодженість, збалансованість), М. Семикіна пропонує аналізувати на предмет позитивного або негативного впливу та на цій основі здійснювати регулюючий вплив для підтримки гармонії СТВ [7, с. 106–115]. Ми вважаємо, що категорія «гармонізація СТВ» вченою розглядається у вузькому значенні, оскільки збалансованість є лише однією із характеристик СТВ, а використання соціального діалогу є недостатнім для забезпечення гармонії.

На наш погляд, гармонізація є процесом забезпечення гармонії СТВ, яку ми визначаємо як такий стан соціально-економічних відносин відповідних суб'єктів, що відбиває узгодженість, збалансованість (рівновагу) і безконфліктність економічних інтересів, зміст (якість) та кінцевий результат СТВ між суб'єктами і можливість задоволення базових потреб у сфері праці.

Зазначимо, що, наприклад, протягом 2002–2006 рр. на контролі відділення Національної служби посередництва і примирення в Донецькій області знаходилося 60 колективних трудових спорів (конфліктів) – КТС(К), а протягом 1999–2011 рр. – 115, що становить 6,8% загальної кількості КТС(К), зареєстрованих в Україні. У рамках 115 КТС(К) найманими працівниками було висунуто 367 вимог, зокрема щодо: встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту – 12 (3,3% загальної кількості вимог); виконання колективного договору (угоди) або окремих його положень – 275 (74,9%); невиконання вимог законодавства про працю – 78 (21,2%). Основна кількість вимог стосувалася невиконання колективних договорів і вимог законодавства про працю, питома вага яких у загальній кількості становить 96,1% [8].

У сучасній системі управління промисловими підприємствами до сьогодні домінують адміністративно-командні методи регулювання СТВ, що не враховують індивідуальні інтереси найманого працівника в умовах ринку, не використовується практика «соціального регулювання» для стимулювання впровадження нових технологій. Трансформація СТВ у промисловості від адміністративно-командної до ринкової моделі не дозволила сформулювати економічні та соціальні відносини, які б відповідали індивідуальним інтересам осіб найманої праці, що також є підставою для дисгармонії у сфері СТВ на виробничому рівні.

Таким чином, гармонізація СТВ – це керована діяльність, що дозволяє підвищити соціально-економічну ефективність (результативність) функціонування підприємства, досягти консенсусу між суперечливими економічними інтересами, оптимально збалансувати різні цілі суб'єктів.

Для побудови матриці системи, яка відображає взаємодію економічних інтересів роботодавця та найманого працівника означимо сукупність економічних інтересів роботодавця через  $a_m$ , тоді:  $a_1$  – це зростання вартості підприємства (капіталізація);  $a_2$  – ріст особистого доходу;  $a_3$  – оптимізація витрат на працю;  $a_4$  – оптимізація витрат на виробництво, не пов'язаних із працею. Сукупність економічних інтересів найманого працівника позначимо через  $b_n$ , тоді:  $b_1$  – це збільшення особистого доходу;  $b_2$  – зменшення особистих витрат праці (мінімізація трудових зусиль);  $b_3$  – зростання загальної прибутковості виробництва;  $b_4$  – зменшення витрат на виробництво, не пов'язаних із працею.

Матриця системи взаємодії економічних інтересів головних суб'єктів виробничого процесу виглядатиме таким чином:

$$\begin{matrix} a_1 & b_1 & a_1 & b_2 & a_1 & b_3 & a_1 & b_4 & \dots & a_1 & b_n \\ a_2 & b_1 & a_2 & b_2 & a_2 & b_3 & a_2 & b_4 & \dots & a_2 & b_n \\ a_3 & b_1 & a_3 & b_2 & a_3 & b_3 & a_3 & b_4 & \dots & a_3 & b_n \\ a_4 & b_1 & a_4 & b_2 & a_4 & b_3 & a_4 & b_4 & \dots & a_4 & b_n \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_m & b_1 & a_m & b_2 & a_m & b_3 & a_m & b_4 & \dots & a_m & b_n \end{matrix}$$

Беручи за основу наведену матрицю, розглянемо умовну ситуацію і зіставимо економічні інтереси. Наприк-

лад, якщо сторони виявляють нейтралітет (зростання особистих доходів топ-менеджерів та мінімізація трудових зусиль з боку працівників чи ін.), то конфлікт економічних інтересів буде дорівнювати 0, якщо економічні інтереси вступають у протиріччя, то -1, якщо йдеться про баланс інтересів, то 1. У разі припущення, що  $m = 4$  та  $n = 4$ , матриця матиме такий вигляд:

	$b_1$	$b_2$	$b_3$	$b_4$	$\Sigma$
$a_1$	-1	-1	1	1	0
$a_2$	-1	0	-1	0	-2
$a_3$	-1	1	1	0	1
$a_4$	0	0	1	1	2
$\Sigma$	-3	0	2	2	1

За цієї умовної ситуації економічні інтереси роботодавця і найманого працівника є збалансованими, оскільки значення матриці – позитивне. Баланс економічних інтересів підтверджує реалістичність досягнення рівноваги між роботодавцями та найманими працівниками.

У своєму дослідженні А. Колков поставив питання: «Чи можна алгеброю (числом) вимірювати гармонію?» На його думку, сподіватися на існування універсальної міри, якою б привабливою не була ця ідея, видається неможливим, оскільки світ дуже складний і різноманітний. Але водночас він єдиний, що уможливило створення його узагальненої теоретичної моделі. А. Колков також вказує на те, що співвідношення порядку та хаосу завжди вважалося головною характеристикою гармонії [9, с. 83–90]. Мірою хаосу і порядку є ентропія:

$$H = -\sum_{i=1}^n P_i \log_2 P_i, \quad (2)$$

де  $P_i$  – ймовірність прийому сигналу  $b_i$ , якщо було передано сигнал  $a_i$ ;  $\sum P_i = 1$ .

При зміні співвідношення ймовірностей від  $p_1 = p_2 = \dots = p_n = 1/n$  до  $p_1 = 0, p_2 = 0, \dots, p_{i-1} = 0, \dots, p_i = 1, p_{i+1} = 0, \dots, p_n = 0$  для якогось  $i$  ентропія системи змінюється відповідно від  $H = \text{максимум}$  до  $H = 0$ . Додатки з  $p_i = 0$  в розрахунках ентропії не враховуються. Максимальне значення ентропії залежить від числа різних елементів (алфавіту) системи. Для системи, яка складається із взаємодіючих множин елементів  $A = \{a_1, a_2, \dots, a_m\}$  та  $B = \{b_1, b_2, \dots, b_n\}$ , ентропія обчислюється за формулою (3):

$$H = -\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n P_{ji} \log_2 P_{ji}, \quad (3)$$

де  $P_{ji}$  – ймовірність прийому сигналу  $b_i$ , якщо було передано сигнал  $a_j$ ;  $\sum_{i=1}^n P_{ji} = 1$  для кожного  $j$ .

Для характеристики гармонійності системи А. Колков використовує функцію, що вказує співвідношення хаосу і порядку:

$$F_{\text{гарм.}} = \frac{H}{H_{\text{макс.}}} - H \quad (4)$$

Чисельник цієї функції  $H$  виражає міру неупорядкованості системи. У знаменнику відображено міру впорядкованості системи. Функція  $F_{\text{гарм.}} = f(H)$  показує, що гармонійність і організованість взаємопов'язані нелінійно. Організованість, змінюючись від повного упорядкування ( $H = 0$ ) до повного хаосу ( $H = \text{макс.}$ ), перетворює функцію гармонійності від нуля до нескінченності. А. Колков справедливо порушує питання, яким є ідеальне значення гармонійної функції. У пошуках відповіді на нього він висловлює думку, що крайні значення функції «нуль» і «нескінченність» не підходять для ідеалу, оскільки вони відповідають граничним значенням організованості – замкненому, незмінному світу та повному хаосу [9, с. 83–90].

Логічно, що функція гармонійності повинна мати деяке проміжне значення. Для того щоб знайти його, необхідно висунути ще одну умову – додаткову функцію, яка б певним, «гармонійним» чином поділила функцію гармонійності й визначила ідеал гармонійності, тобто універсальну міру організованості, до якої б мала прагнути будь-яка система у своєму безперервному русі до досконалості. Такою функцією є функція надмірності:

$$R = \frac{H_{\text{макс.}} - H}{H_{\text{макс.}}} \quad (5)$$

Окреслена залежність характеризує функціональну сторону організованості, тобто співвідношення продуктивності й репродуктивності процесів.  $R = f(H)$  показує, що коли ентропія системи дорівнює нулю, то внутрішні процеси є репродуктивними. За максимальної ентропії системи репродуктивність дорівнює нулю, тобто всі процеси є неповторними, унікальними. У реальних станах надмірність набуває значень від 0 до 1. Накладання функцій показує, що вони перетинаються в точці К (рис.). Функція  $R = f(H)$  ділить певним чином функцію  $F_{\text{гарм.}} = f(H)$  на дві пропорційні частини – відносини хаотичності (права частина) і впорядкованості (ліва частина) системи. Для визначення координат точки К розв'язується система рівнянь:

$$\begin{aligned} F_{\text{гарм.}} &= \frac{H}{H_{\text{макс.}}} - H \\ R &= \frac{H_{\text{макс.}} - H}{H_{\text{макс.}}} \end{aligned}$$

У результаті отримуємо такі значення:

$$\begin{aligned} F_{\text{гк}} = R_{\text{к}} &= 0,618 \\ H_{\text{к}} &= 0,382 \cdot H_{\text{макс.}} \end{aligned} \quad (6)$$

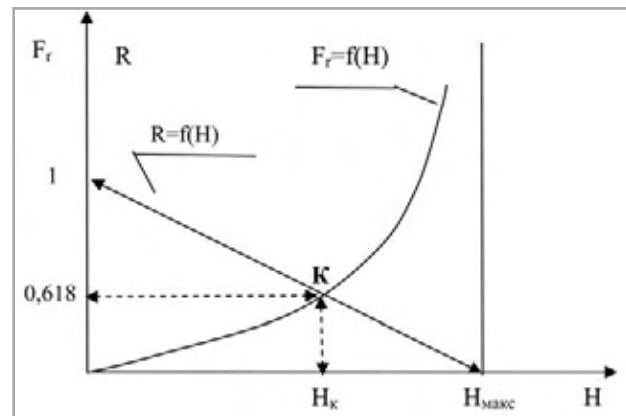


Рис. Співвідношення між функцією гармонійності та функцією надмірності  
Джерело: [9]

Значення  $F_{\text{гк}} = R_{\text{к}} = 0,618$  не залежить від алфавіту системи, тобто гармонійність досяжна в будь-якій системі. Значення  $F_{\text{гк}}, R_{\text{к}}$  і  $H_{\text{к}}$  в точці К дорівнюють «золотому перетину», що підтверджує гіпотезу про пошук ідеалу у функції гармонійності [9]. Якщо економічні інтереси  $\{a_i, b_i\}$  вступають у протиріччя, тоді можна припустити, що ймовірність досягнення їх гармонії дорівнює нулю:  $P_{ji} = 0$ . Ураховуючи інтервал значень ймовірностей  $[0; 1]$ , доречно припустити: якщо сторони виявляють нейтралітет, то  $P_{ji} = 0,5$ ; у разі балансу інтересів  $P_{ji} = 1$ . Тоді попередня матриця матиме вигляд:

	$b_1$	$b_2$	$b_3$	$b_4$	$\Sigma$
$a_1$	0	0	1	1	2
$a_2$	0	0,5	0	0,5	1
$a_3$	0	1	1	0,5	2,5
$a_4$	0,5	0,5	1	1	3

Для обчислення ентропії (3) необхідно, щоб  $\sum_{j=1}^n P_j = 1$  для кожного  $j = 1, \dots, 4$ , що досягається, наприклад, шляхом ділення елементів на їх суму у відповідному рядку. Матриця виглядатиме таким чином:

	$b_1$	$b_2$	$b_3$	$b_4$	$\sum$
$a_1$	0	0	0,5	0,5	1
$a_2$	0	0,5	0	0,5	1
$a_3$	0	0,4	0,4	0,2	1
$a_4$	1/6	1/6	1/3	1/3	1

Тоді  $H(A, B) = -\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m P_{ji} \log_2 P_{ji} \approx 5,442$ . Максимальна ентропія системи (A,B) досягається, якщо  $P_{ji}=1/4=0,25$  для  $m = 4$  та  $n = 4$ . Тоді  $H_{\max}(A, B) = -\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m P_{ji} \log_2 P_{ji}$ .

Із (4) випливає, що

$$F_{\text{гарм.}} = \frac{H}{H_{\max} - H} = \frac{5,442}{8 - 5,442} = 2,127. \quad (6)$$

Із (6) маємо  $H_c=0,382$ ;  $H_{\max}=3,056$  – формалізоване значення гармонійності системи СТВ.

Таким чином, розрахунки доводять, що розглянута система має тенденцію до більшої впорядкованості, оскільки досягнутий рівень функції  $F_{\text{гарм.}} < H_c$ . Тому у цій системі СТВ відбуваються продуктивні процеси. Якщо динамічна рівновага в системі «роботодавець» не буде встановлена, то він буде деградувати, що неодмінно позначиться на найманих працівниках. В основі рівноваги системи «роботодавець – найманий працівник» лежить зацікавленість роботодавця у зростанні продуктивності праці, що забезпечує необхідний для рівноваги баланс економічних інтересів.

Рівновага системи «роботодавець – найманий працівник» як один із проявів гармонії – це такий її конкретно-історичний стан, коли встановлюється баланс економічних інтересів суб'єктів СТВ, що сприяє ефективному сталому розвитку підприємства. Баланс інтересів суб'єктів СТВ – це таке співвідношення економічних інтересів, яке забезпечує в умовах турбулентності бізнес-середовища результативне функціонування промислового підприємства (роботодавця) згідно з інституційними обмеженнями колективної та індивідуальної поведінки суб'єктів внутрішньофірмового ринку праці.

Для гармонізації системи «роботодавець – найманий працівник» можна використовувати технології соціального аудиту. У ході його проведення параметри виробничих відносин доцільно вимірювати такими показниками, як кількість днів між необхідним і фактичним терміном виконання трудового завдання або кількість днів, втрачених унаслідок конфліктів, страйків тощо. Інші аспекти аналізу викликають значні труднощі вимірювання. Тому для оцінки гармонії СТВ пропонуємо використовувати низку показників, а саме:

1. Стійкість: стан трудової дисципліни; рівень захворюваності працівників, забезпечення безпеки праці та відсутність (зменшення) нещасних випадків; диференціація в оплаті праці між керівниками і працівниками-виконавцями; задоволеність оплатою праці; участь працівників у управлінні підприємством; рівень активності профспілок;

2. Рівновага: лояльність та благонадійність персоналу; плінність кадрів; відчуття справедливості в оплаті праці; відповідність заробітної плати на підприємстві середній оплаті по галузі й регіону; гнучкість в оплаті праці; можливість навчання та кар'єрного зростання;

3. Безконфліктність: кількість страйків, пікетів, а також трудових конфліктів, у т. ч. тих, що розглядаються в судовому порядку; заборгованість із виплати заробітної плати; розбіжності між представником роботодавця і представником працівників під час підписання колективного договору, дотримання всіх його пунктів.

За результатами соціального аудиту, соціологічних та експертних опитувань здійснюється інтегральна оцінка гармонії системи СТВ. Значення отриманих показників можна нормувати, що дає змогу ефективно управляти гармонією соціально-трудових відносин.

**Висновки.** Парадигму гармонії економічних інтересів покладено в основу забезпечення ринкової орієнтації підприємств. Системний та цілеспрямований вплив на соціально-економічні чинники розвитку виробництва дозволяє забезпечувати й підтримувати динамічну гармонію в системі «роботодавець – найманий працівник». Методологія гармонізації СТВ є сукупністю взаємообумовлених методів, моделей, методик, механізмів та інструментів, за допомогою яких здійснюється комплексна оцінка гармонії і визначаються сценарії її забезпечення. У системі соціального партнерства у сфері СТВ можливо знайти баланс економічних інтересів партнерів, тобто об'єктивну основу для появи соціальної відповідальності, орієнтовану на досягнення конкурентоспроможності українських промислових підприємств.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку організаційно-економічного механізму гармонізації економічних інтересів інших стейкхолдерів у системі маркетингового управління підприємством.

## Література

1. Бастиа Ф. Экономические гармонии / Ф. Бастиа ; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2007. – 1200 с.
2. Калиниченко М. П. Оцінка задоволеності персоналу працею на промисловому підприємстві для забезпечення його ринкової (маркетингової) орієнтації / М. П. Калиниченко // Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право. – 2009. – № 2, Т. 2. – С. 42–47.
3. Алексеев П. В. Хрестоматия по философии ; сост. П. В. Алексеев. – М. : ТК Велби, изд-во Проспект, 2007. – 576 с.
4. Философский энциклопедический словарь ; ред.-сост. Е. Ф. Губский, Г. В. Коралева, В. А. Лутченко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 576 с.
5. Советский энциклопедический словарь ; гл. ред. А. М. Прохоров. – 2-е изд. – М. : Советская энциклопедия, 1982. – 1600 с.
6. Иванус А. И. Код да Винчи в бизнесе, или гармоничный менеджмент по Фибоначчи / А. И. Иванус. – М. : ЛЕНАНД, 2005. – 104 с.
7. Семикіна М. В. Гармонізація соціально-трудових відносин: методологія впливових чинників / М. В. Семикіна, З. В. Бевз // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – Вип. 18, Ч. 1. – Кіровоград : КНТУ, 2010. – С. 106–115.
8. Відділення Національної служби примирення та посередництва в Донецькій області / Офіційний веб-сайт. – Режим доступу : <http://nspp-dn.com>
9. Колков А. И. Гармония и творчество / А. И. Колков // Вопросы психологии. – 1989. – № 1. – С. 83–90.

Стаття надійшла до редакції 13.10.2013

## References

1. Bastiat, F. (2007). *Economic harmony* (Trans. from Eng.). Moscow: Eksmo (in Russ.).
2. Kalynychenko, M. P. (2009). Satisfaction from work evaluation of staff in an industrial plant for its marketing orientation. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu (Herald of Donetsk National University)*, 2, 42-47 (in Ukr.).
3. Alekseev, P. V. (2007). *Readings on the philosophy*. Moscow: Prospect (in Russ.).
4. *Encyclopedic Dictionary of Philosophy* (2005). Moscow: INFRA-M (in Russ.).
5. *Soviet Encyclopedic Dictionary* (1982). Moscow: The Soviet Encyclopedia (in Russ.).
6. Ivanus, A. I. (2005). *Da Vinci Code in business and harmonious management on Fibonacci*. Moscow: LENAND (in Russ.).
7. Semykina, M. V. (2010). Harmonization of industrial relations: Methodology for influential factors assessing. *Visnyk Kirovohradskoho natsionalnoho technicheskoho universytetu (Herald of Kirovohrad National Technical University)*, 18(1), 106-115 (in Ukr.).
8. Department of National Conciliation and Mediation Service in the Donetsk region. *Official website*. Retrieved from <http://nspp-dn.com> (in Ukr.).
9. Kolkov, A. I. (1989). *Harmony and Creativity. Voprosy psikhologii (Issues of Psychology)*, 1, 83-90 (in Russ.).

Received 13.10.2013