

**Annotation.** *The article is devoted scientific bases of management of the production systems which need certain perfection of terminology base. The essence and value of categories is considered "quality", "management", "quality of management", are analyzed in order to select the most exact definition for the quality of management. An acquaintance of young people is in relation to concrete, requirements and tasks of the new generation of specialists of modern enterprise – quality managers, that in same queue, is one of many problems of management.*

**Key words:** *quality, management, quality of management, quality management, quality managers.*

УДК 331.109.6 (045)

*Л.В. Бондарчук, асистент,  
Є.О. Паламарчук, магістрантка  
торговельно-економічного інституту  
КНТЕУ.*

## **МЕДІАЦІЯ, ЯК ОДИН З МЕТОДІВ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

*У статті визначено та досліджено один із методів розв'язання конфліктних ситуацій. Показано проблематику цього питання. Досліджено механізм впровадження методу на підприємствах, а також вказано ефективність методу.*

**Ключові слова:** *медіація, медіатор, посередництво, конфлікт, взаємовідносини.*

Конфлікт – найбільш розповсюджене явище суспільного життя, а тим більше в її економічній сфері. Конфлікт (лат. *conflictus* – зіткнення) в самому суспільному виді визначають як гранично загострене протиріччя. Конфлікт припускає існуванню конфронтації, протиріччя, стан захисту або нападу. Будь-які конфлікти, а тим паче на підприємствах, можуть травмувати і мати драматичні наслідки, але однозначно негативно відноситься до конфлікту неможливо, так як це природний процес, якій має декілька різних думок.

Конфлікт в сфері бізнесу може призвести як до покращення взаємовідносин між суб'єктами господарювання, так і до завершення договірних відносин між тими же сторонами. Враховуючи, що механізм зародження та протікання конфліктних ситуацій між учасниками підприємницької діяльності достатньо добре розглянутий, витікає питання, чи можливо сприяти на механізм протікання конфліктних ситуацій між конфліктними сторонами? І якщо можливо, то за допомогою яких методів?

Проблематика цього питання є значною, так як нині на підприємствах існує можливість виникнення різноманітних непорозумінь, неузгодженостей, конфліктних ситуацій тощо. Тому і виникає питання щодо знаходження методів подолання конфліктних ситуацій.

Цими проблемами займалися такі вчені як: О.Криворучко, С. Базіко, О. Беліков, В. Белікова, Квитков В.Я., Тарасенко В.М. та інші. Автори визначали чи можливо впливати на механізм протікання конфліктної ситуації між конфліктуючими сторонами, і якщо можливо то за допомогою яких методів. Автори висвітлювали механізм вирішення посередництва, як одного з методів вирішення конфліктів, проводили аналіз процесуальних трудових відносин із вирішенням трудових спорів та конфліктів тощо.

Найчастіше, виникають такі обставини, коли вирішення того чи іншого конфлікту традиційними методами врегулювати неможливо, і конфліктуючим сторонам необхідно звертатися за допомогою до третьої особи, посередника, так званих медіаторів. Практика цього процесу в останній час набула гострого поширення, і дозволяє врегульовувати конфліктні питання, не звертаючись до суду.

Посередництво в конфлікті можна визначити як спеціально організовану форму спілкування двох конфліктуючих сторін, що здійснюється за допомогою третьої, нейтральної сторони з метою опосередкованого управління процесом розв'язання конфлікту згідно з правилами діючої взаємодії [7, с.213].

Нині медіацію трактують як важливий інструмент розв'язання конфліктів на найрізноманітніших рівнях суспільного життя, зокрема і в професійній діяльності підприємців. Посередництво як сприяння третьої сторони двом іншим у вирішенні суперечки і пошуку угоди має принаймні два аспекти його позитивного впливу. По-перше, присутність на переговорах третьої сторони має позитивний ефект, оскільки знижує ступінь деструктивності у взаємодії сторін. Другий аспект позитивних можливостей медіації пов'язаний із процедурою, що реалізують медіатори. Медіацію, насамперед, слід розуміти як процес, що дає змогу спрямовувати конфлікт у бік розв'язання; це цілеспрямоване втручання, що має на увазі спочатку послабити конфлікт, потім підготувати ґрунт для прийняття виважених рішень, і, як наслідок, розв'язати певну проблему.

Медіація більшою мірою є інтерактивним процесом і меншою – повсякденною взаємодією між людьми. Тобто медіація концентрується на тому, як сторони розв'язуватимуть конфлікт і складатимуть план дій, а не на заглибленні в особисті історії і проблеми. Тут виявляється спрямованість медіації на розуміння мотивів перспективної поведінки особистості, а не на роз'яснення мотивів її минулої поведінки.

Основною фігурою процесу медіації можна назвати медіатора. Медіатор – це особа (група осіб, організація), яка здійснює посередницьку діяльність [3, с.319]. Так роль медіатора можуть виконувати соціальні робітники, психологи, консультанти чи група осіб, що здійснює миротворчу місію, наприклад, у практиці міжнародних відносин. Якщо застосовувати функції медіатора у сфері управління, то роль посередника можуть виконувати як керівники, так і інші працівники, які володіють інформацією, умінням і навичками посередництва в конфлікті. Сама специфіка управлінської діяльності сприяє тому, що управлінці з досвідом можуть легко опанувати навички посередника. Адже навичками, якими повинен володіти медіатор, нерідко користуються і самі службовці, особливо керівники.

Серед специфічних вмінь і навичок управлінця під час виконання функції посередника можна виділити такі: 1) пильно слухати, спостерігати і запам'ятовувати не тільки фрази співрозмовників – конфліктантів, а й манеру їх поведінки; 2) налагоджувати просту і прозору комунікацію між учасниками ситуації конфліктів; 3) виявляти подібності і розходження у позиціях конфліктуючих сторін; 4) аналізувати і синтезувати інформацію про проблему; 5) діагностувати і заохочувати ефективну поведінку; 6) створювати модель ефективної поведінки; 7) Забезпечувати зворотній зв'язок між учасниками процесу, виключаючи при цьому "наступальні" і "захисні" форми спілкування; 8) викликати довіру в учасників процесу медіації; 9) заохочувати конструктивні дії конфліктантів; 10) бути терплячим [1, с.63].

Ситуація посередництва ставить певні вимоги до самої ролі посередника. По-перше, обидва учасники, які користуються послугами медіатора повинні бути згодні з тим, що саме ця людина може бути третьою стороною [5, с.44]. Це легше буде зробити, якщо медіатора сприймає кожен партнер як нейтральну і неупереджену людину, а також, якщо людина має певну владу, щоб взяти на себе роль третьої сторони у конфлікті. В переговорному процесі нейтральність трактується певним образом: медіатор нейтральний відносно конфліктної ситуації; він працює рівно як для одної, так і для другої сторони; що стосується предмету самого конфлікту, ведучий не нейтральний, він компетентний в цьому питанні, і його поняття про предмет конфлікту базується не тільки на внутрішніх міркуваннях, знаннях психологічних методів, а й відповідає правовій практиці. По-друге, сам медіатор повинен чітко усвідомлювати яку роль він відіграє у посередницькій діяльності: активно-спрямовуючу, коли пропонує конфліктантам найбільш ефективні, на його думку, прийоми роботи, чи допоміжно-розвивальну, коли учасники конфлікту самі проводять процес обговорення і прийняття рішення, а медіатор лише корегує його, підказуючи, як скоріше і конструктивніше вирішити проблему.

Одним із факторів ефективності процесу медіації можна назвати мотивацію сторін до врегулювання розбіжностей. Мотивація сторін може підсилюватись зовнішніми обставинами. Наприклад, конфлікт між службовцями, який виник з приводу розбіжностей у шляхах виконання певного завдання можна подолати скоріше, ніж конфлікт у подружжі, що розлучається, коли одна людина в подружжі зберігає прихильність до іншої і не бажає розлучення.

Ще одним визнаний фактор успішності медіації – довіра, сторін до медіаційного процесу. Якщо звернення до медіатора є спільним бажанням сторін, шанси на успіх медіації вищі, ніж у разі звернення однієї сторони. І навпаки, відсутність довіри до медіації і низький ентузіазм V ставленні до неї знижує результативність під час подолання конфлікту.

Застосування сучасного компетентного підходу до процесу медіації потребує від управлінця-професіонала не тільки знання процедури і володіння технікою посередництва, а й певної зміни, розширення світосприйняття. Виливають на ефективність медіації і характеристики самого медіаційного процесу: вдалість дій медіатора, умови перебігу подій, можливості сторін-конфліктантів у налагодженні конструктивної взаємодії. Управлінець-посередник ставиться до людини з позиції, що інший є носієм альтернативної логіки розуміння світу. Така позиція дає змогу активізувати діалогічний процес у розв'язанні конфлікту.

Задача медіатора є в тому, щоб полегшити переговори і перевести потік взаємних звинувачень в визнання несправедливості конфліктної ситуації, а також створити можливості для подолання стереотипів. Конфліктуючі сторони мають можливість побачити один в одному переживаючих і співчуваючих людей, що є основною умовою досягнення взаємовигідного погодження. В цілому, сторони мають можливість підвести підсумок конфліктної ситуації, відновити справедливість і нормалізувати відносини з перспективою подальшого співробітництва.

Підсумовуючи значення посередництва у конфліктах у структурі діяльності підприємницького службовця, можна зазначити таке:

- медіація, безумовно, є більш виграшною процедурою вирішення конфліктів;
- процедура посередництва дає змогу віднайти оптимальні шляхи виходу з конфліктної ситуації;
- посередницька діяльність дає змогу віднайти нові способи вдосконалення як управлінської діяльності, так і розвитку самих управлінців.

Однак не буває безвихідних ситуацій, вихід із будь-якого конфлікту знайдеться завжди. І задача досвідченого медіатора полягає у розв'язанні створившихся конфліктів, шляхом професійного відношення до предмету своєї діяльності.

### Список використаних джерел

1. Базіло О.П. // Персонал. – 2007. – №8, с. 60-64.
2. Беликов О. // Менеджмент и менеджер, -2007.-№2,-с. 21-27.
3. Гришина Н.В. Психология конфликтна. – СПб., 2003.
4. Донців АМ. Психология коллектива. Методологические проблемы исследования. – М.: Наука, 1999.
5. Дэна Д. Преодоление разногласий. – СПб., 1995.
6. Квитков В.Я., Тарасенко Б.М. Мы работаем вместе... – Ктиенев, 1998.
7. Словник -довідник термінів з конфліктології // За ред. МІ. Пірен, Г.В. Ложкіна. - Чернівці – Київ, 1995.

**Annotation.** In the article concerns and is explored one of methods of decision of conflicts situations. Problem of this question is rotined, mechanism of introduction of method on enterprises is explored and also efficiency of method is indicated.

**Key words:** mediation, neurohumor, conflict, mutual, relations, mediation.

УДК 338.242:331.5.024

*К.А. Алексеєва, аспірант Ради по вивченню продуктивних сил України НАН України, м. Київ.*

## РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У РОЗБУДОВІ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

*Розбудова соціально-орієнтованої ринкової економіки передбачає розвиток людського капіталу. Чим вищим є індекс людського розвитку, тим ближчою є певна країна до моделі "розумного" суспільства, заснованого на знаннях. Розвиток людського капіталу відбувається у сфері освіти. Тому важливою на сьогодні є вирішення проблем даної сфери.*

**Ключові слова:** соціально-орієнтована ринкова економіка, розвиток людського капіталу, індекс людського розвитку, освіта.

У сучасній економіці важливим для виробництва товарів і послуг є людський капітал, що охоплює всі людські знання та навички.

Освітній, професійний і кваліфікаційний рівень зайнятого в економіці населення належить до основних факторів, які впливають на економічне зростання в державі.

Увага до ролі людського капіталу в економічному розвитку зросла у другій половині минулого століття. Тоді у працях провідних вчених світу набула поширення концепція сталого розвитку. Дана концепція стала логічним продовженням концепції ноосфери, сформульованої ще раніше В. Вернадським. Суть її в обов'язковій узгодженості економічного, екологічного та людського розвитку таким чином, щоб від покоління до покоління не зменшувалися "якість і безпека життя людей, не погіршувався стан довкілля й відбувався соціальний прогрес, який визнає потреби кожної людини.

На сьогоднішній стратегічна мета України – розбудова соціально-орієнтованої ринкової економіки. Даний напрям, по суті, є вітчизняним трактуванням загальносвітової тенденції руху країн до економіки знань, причому актуальним є вивчення ролі людського капіталу у даному процесі.

Мета даної статті – показати важливість розвитку людського капіталу для розбудови соціально-орієнтованої ринкової економіки України.

Розробка положень концепції людського капіталу пов'язана з іменами зарубіжних вчених Т. Шульца, Г. Беккера, Дж.Мінцера, Л.Хапсена, Ф.Уелча та ін. Формування та розвиток людського капіталу досліджувались у працях радянських вчених О. Анчишкіна, С. Зарецької, С. Струмліна, С.Костянина, М. Хроменкова. На теперішній час дана проблематика лежить у полі наукового пошуку провідних українських економістів О. Амоша, С. Архіреєва, А.Гальчинського, В. Гейця, Б.Дапчилишина, О. Дація, Я. Жаліла, І.Журавльової, В. Осецького, Н.Рудь, Д. Стеценка, І. Каленюк, М. Корецького, В. Кондрашової-Діденко, В.Куценко, О. Могильного, В.Радченка, А. Чухна, та інших.

Як уже зазначалося, стратегічним напрямком наразі є історична необхідність розбудови соціально-орієнтованої економіки в Україні. Дане завдання не може бути реалізованим без забезпечення гуманітарного розвитку країни через надання кожному громадянину можливості повного мірою реалізувати свій потенціал на благо суспільства, встановлення прямого зв'язку між показниками економічного розвитку та рівнем добробуту громадян [1, с.4]. На перше місце в соціально-орієнтованій ринковій економіці виходить інтелектуальний ресурс нації – інтелект конкретної людини, тобто її знання вроджені задатки й набуті навички.

Ефект впливу розвитку людського капіталу на економічне зростання враховується в індексі людського розвитку [3, с. 283], який в якості компоненти включає не тільки традиційний показник