

УДК 336.41

*Н. В. Волкова,**к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
ORCID ID: 0000-0002-8374-1546**А. С. Олійник,**к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
ORCID ID: 0000-0002-0274-5204**А. Б. Михайлова,**здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
ORCID ID: 0000-0003-1506-1300**Я. С. Кремпоха,**здобувач вищої освіти спеціальності "Публічне управління та адміністрування",
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
ORCID ID: 0000-0002-8036-9961**А. М. Черепанова,**здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
ORCID ID: 0000-0002-8095-6779*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.9—10.61

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ — ЗАПОРУКА ЗМЕНШЕННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ

N. Volkova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University, Poltava

A. Oliinyk,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management named after I.A. Markina, Poltava State Agrarian University, Poltava

A. Mykhailova,

Applicant for higher education specialty Management, Poltava State Agrarian University, Poltava

Ya. Krempekha,

Applicant for higher education specialty Public Administration, Poltava State Agrarian University, Poltava

A. Cherepanova,

Applicant for higher education specialty Management, Poltava State Agrarian University, Poltava

EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT — GUARANTEE OF REDUCING CONFLICTS OF INTEREST

Зазначено, що ефективне управління персоналом особливо вагоме у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу. Доведено, що ефективність управління персоналом слід розуміти як рівень якості, корисності управління людськими ресурсами та здатність функціонування трійного ефекту у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва і соціальної вигоди для співробітників. Досліджено, що визначальним чинником економічної ефективності управління персоналом є, перш за все, діагностика якісних характеристик працівників та загального рівня управління. Акцен-

товано, що організаційна ефективність управління персоналом досягається щоденною наполегливою роботою. Проаналізовано, що соціальна ефективність управління персоналом відображає аспекти привабливості чи непривабливості роботи, задоволеності чи незадоволеності трудового колективу у широкому аспекті. З'ясовано, що конфлікт інтересів є передумовою, причиною подальшого скоєння злочину або адміністративного правопорушення, а врегулювання конфлікту інтересів — мірою запобігання вчиненню правопорушень. Доведено, що вирішальне значення для формування сприятливого соціально-психологічного клімату мають соціально-економічні й політичні умови життєдіяльності організації (колективу).

It is noted that effective personnel management is especially important in today's global competition and rapid scientific and technological progress. In particular, increasing the efficiency of personnel management has a positive effect on the effectiveness of equipment, equipment, machinery, machinery, timeliness of work, and as a result — the maximum volume of production, minimizing its cost, profitability and profit. It is proved that the effectiveness of personnel management should be understood as the level of quality, usefulness of human resources management and the ability to operate triple effect in the form of economic benefits for the enterprise, improving production organization and social benefits for employees. It is investigated that the determining factor of economic efficiency of personnel management is, first of all, diagnostics of qualitative characteristics of employees and the general level of management. It is emphasized that the organizational efficiency of personnel management is achieved by daily hard work. It is analyzed that the social effectiveness of personnel management reflects the aspects of attractiveness or unattractiveness of work, satisfaction or dissatisfaction of the workforce in a broad sense. Conflict of interest has been found to be a prerequisite for further criminal or administrative offenses, and conflict of interest is a precaution to prevent offenses. The severity of the conflict of interest depends on the socio-psychological characteristics, as well as on the situation that requires immediate action by management. Diagnosis of the socio-psychological climate of the team, the implementation of recommendations for its improvement is a comprehensive tool that can harmonize limitations and complications in the process of activities, stop the generation of negative emotions, prevent overexertion of physical and mental functions, and prevent conflicts of interest. Socio-psychological climate is the predominant and relatively stable spiritual atmosphere, which is manifested in the attitude of employees to each other and to the common cause. It is proved that the socio-economic and political living conditions of the organization (team) are crucial for the formation of a favorable socio-psychological climate. Creating a favorable climate is not only a responsible but also a creative task that requires an understanding of its nature and regulatory means, as well as the ability to anticipate what may arise in the team.

Ключові слова: управління персоналом, блоки персоналу, економічна ефективність, соціальна ефективність, організаційна ефективність, соціально-психологічний клімат, конфлікт інтересів.

Key words: personnel management, personnel units, economic efficiency, social efficiency, organizational efficiency, socio-psychological climate, conflict of interest.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Основною метою підвищення ефективності управління персоналом є формування сприятливого організаційно-психологічного клімату за рахунок виявлення та зняття соціальної напруги колективу. Колектив — ланка конфліктів інтересів, врегулювання яких відіграє подвійну роль в управлінні. Вони можуть руйнувати, зменшувати ефективність управління, але також, у дея-

ких випадках, можуть бути позитивними. Конфлікти інтересів показують приховані, негативні процеси, реальне існування відмінностей і тенденція до їх зміни, невидимі перешкоди. Їхній можливий позитивний ефект полягає не тільки в "здійсненні" інформації, а й у можливості інновації. З деякими конфліктами потрібно боротися, а деякі — провокувати.

Конфлікт інтересів є дуже тонкою річчю і вимагає мистецтва управління, маневрування в ситуаціях, чіткого бачення результату. Коли конфлікт інтересів виходить з-під контролю, він може призвести до конфрон-

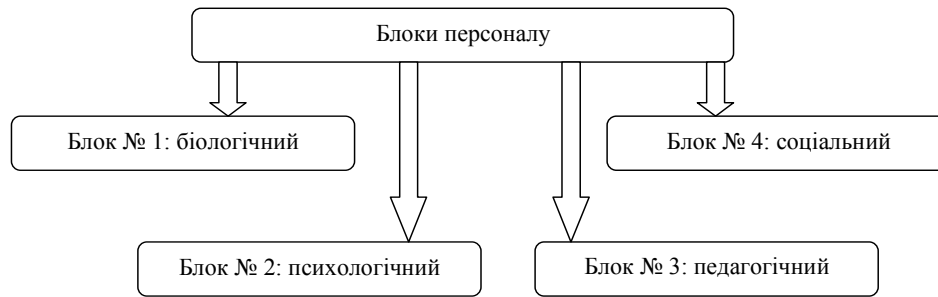


Рис. 1. Основні блоки персоналу

Джерело: [6: 9].

тації (коли організації або учасники мікро- чи макрокоманд перестають співпрацювати та спілкуватися один з одним). Зрештою, така ситуація розділення може призвести до значних проблем. У деяких випадках конфлікти інтересів є корисними, їх керівники свідомо провокують.

Усвідомлення причин конфлікту, критична їх оцінка, як правило, дають можливість застосувати певні заходи з попередження подібних конфліктних ситуацій. Важливо не тільки недооцінити, але й переоцінити існуюче чи можливе протистояння.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Питаннями ефективного управління персоналом та зменшенням конфліктів інтересів присвячені праці: Т. Е. Василевської, І. В. Ващенко, О. А. Даниленка, М. І. Іншина, Є. П. Качана, М. І. Мельника, О. В. Токар-Остапенко, Д. Г. Шушпанова, С. С. Яремчука та багато інших.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження та обґрунтування ефективного управління персоналом як запоруки зменшення конфлікту інтересів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Компетентний персонал, його структурне, раціональне та просторове розміщення, культура управління ним у системі менеджменту підприємства і є запорукою досягнення успіху діяльності. Без кваліфікованих та мотивованих працівників не у змозі жодне господарство створити результативні системи маркетингу, фінансів, бухгалтерського обліку тощо. Ефективне управління персоналом особливо вагоме у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, тоді коли продукти, операційні методи, технології і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички працівників стають основним джерелом тривалого розквіту підприємства.

За останні роки у результаті економічної і демографічної кризи, змін у соціальній політиці, регулюванні доходів, розрахунків у приватизаційних процесах, недоліків у проведенні реструктуризації виробництва персонал зазнав руйнації при використанні неефективних та нерациональних дій [7]:

- невідповідність обсягів, структури персоналу кадровим потребам;

- кадровий дефіцит, що зростає внаслідок збільшення обсягів трудової міграції в інші країни, де пропонується на підприємствах більш приваблива заробітна плата;

- якість підготовки персоналу у регіонах не влаштовує керівництво підприємств.

Проблематика персоналу зумовлена й умовами господарської діяльності підприємств, а саме:

- складність проблем управління персоналу у сучасних умовах;

- потреба суб'єктам ринку мати у штаті висококваліфікованих співробітників для виконання стратегічних завдань відповідно вимог економії витрат та мінімізації втрат на оподаткування;

- неточність у законодавстві відносно оподаткування, оплати та соціального захисту праці.

Основними причинами необхідності ефективного використання персоналу також є [5]:

- інтернаціоналізація вимог і стандартів до працівників, глобалізаційні і інтеграційні фактори діяльності підприємств;

- відсутність точної ефективної системи інформаційного забезпечення відносно законодавчого та економічного регулювання питань у сфері персоналу;

- потреба постійного збільшення ефективності господарської діяльності підприємств в умовах жорсткої конкуренції, ускладнення управлінських процесів, врахування потреб ринку;

- прагнення власників та керівників поліпшити імідж і конкурентоспроможність підприємства, рівень виконання соціально-економічних завдань;

- підвищення навантаження на керівників, потреба враховувати кризові явища, використовувати сучасні знання;

- необхідність навчання персоналу новітнім управлінським, комунікаційним та інформаційним технологіям;

- потреба впровадження інновацій у господарську діяльність підприємства на основі нетрадиційного та нестереотипного мислення.

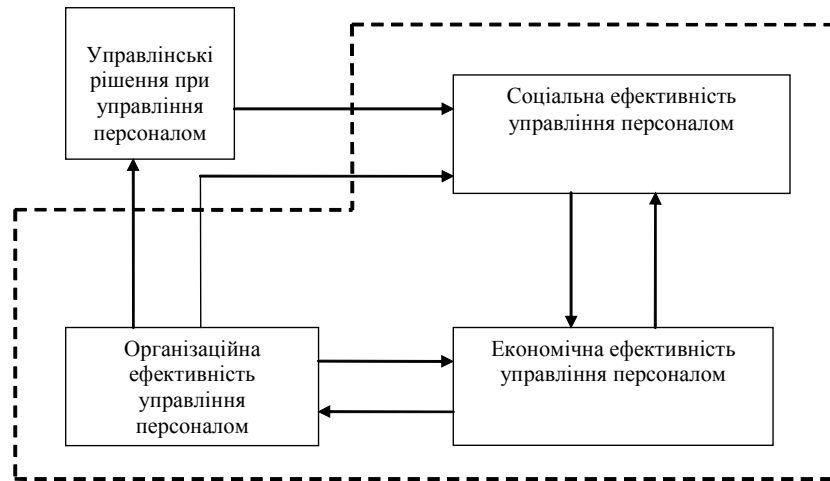


Рис. 2. Взаємодія складових ефективності управління персоналом

Джерело: [1; 6; 7].

Вплив персоналу на діяльність підприємства безперечна. Від забезпеченості потрібної кількості працівників необхідного рівня кваліфікації і досвіду, залежить рівень продуктивного функціонування підприємства. Зокрема, збільшення ефективності управління персоналом позитивно впливає на результативність використання устаткування, обладнання, механізмів, машин, своєчасність виконання робіт, та як результат — максимальний обсяг виробництва продукції, мінімізація її собівартості, рентабельність та прибуток [4; 10].

Категорію персонал при менеджменті господарської діяльності також доцільно розглядати виходячи з чотирьох блоків (рис. 1).

Блок № 1: охоплює характеристики особистості, зумовлені її біологічними особливостями (вік, стать, тип нервової системи, фізичне здоров'я, темперамент).

Блок № 2: характеристики обумовлені психічними процесами, що лежать у ядрі психічного розвитку людини, пізнавальних здібностей (відчуття, представлення, сприйняття, увага, уява, мислення, емоції, мова).

Блок № 3: поєднує життєвий досвід людини, а саме загальні, професійні та соціальні характеристики.

Блок № 4: мотиваційна сфера особистості, функціонування систем потреб, життєвих цінностей, відносин, мотивів, моральних норм.

Здійснення ефективного використання персоналу на підприємстві вимагає впливу та участі здібних, талановитих менеджерів на початковому етапі, який вимагає вирішення закономірного опору змінам, деяким бар'єрам психологічного несприйняття при впровадженні нових проектів і нетрадиційних для працівників заходів у сфері управління.

Відтак, ефективність управління персоналом слід розуміти як рівень якості, корисності управління людськими ресурсами та здатність функціонування трієсного ефекту у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва і соціальної вигоди для співробітників [1].

Усі три складові (економічна, організаційна і соціальна) ефективності управління персоналом тісно взаємопов'язані і взаємодіють між собою, однак певна перевага належить організаційній ефективності. Це об-

ґрунтується тим, що управлінські рішення трансформуються у конкретні організаційні заходи. При чіткій організації праці та виробництва, а отже раціональному використанню виробничих ресурсів підвищуються економічні показники господарської діяльності підприємства, тим самим створюються фінансові можливості для збільшення якості трудового життя персоналу (підвищення трудових доходів, удосконалення умов праці), що є проявом ефективності управління персоналом. Якщо матеріальні, соціально-психологічні, організаційні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу удосконалюються, то це обов'язково відображається на подальшому підвищенні економічної, організаційної ефективності управління персоналом. Цей взаємозв'язок складових ефективності управління персоналом зображено на рис. 2.

Визначальним чинником економічної ефективності управління персоналом є, перш за все, діагностика якісних характеристик працівників та загального рівня управління. У процесі економічної ефективності управління персоналу обов'язково потрібно аналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку та сукупних витрат на оплату праці, а також оцінювати як змінюється частка витрат на оплату праці у загальній сукупності витрат виробництва. Якщо при суміжних періодах спостерігається позитивна динаміка прибутку відносно витрат на персонал, прибутку та витрат на оплату праці, якщо збільшується частка витрат на оплату праці у загальній сукупності виробничих витрат, то це свідчить про ефективну політику трудових доходів та результативні організацію оплати праці [6].

Організаційна ефективність управління персоналом досягається щоденною наполегливою роботою у напрямках:

- високоякісного інформаційного забезпечення (стандарты, нормативно-правові акти, організаційно-розпорядчі документи тощо);
- підбору, комплектуванні та розстановці кадрів, делегуванні повноважень, поділу та кооперуванні праці;
- організації та обслуговуванні робочих місць;
- створенні сприятливих умов праці;
- ефективного моніторингу ритмічності виробництва;

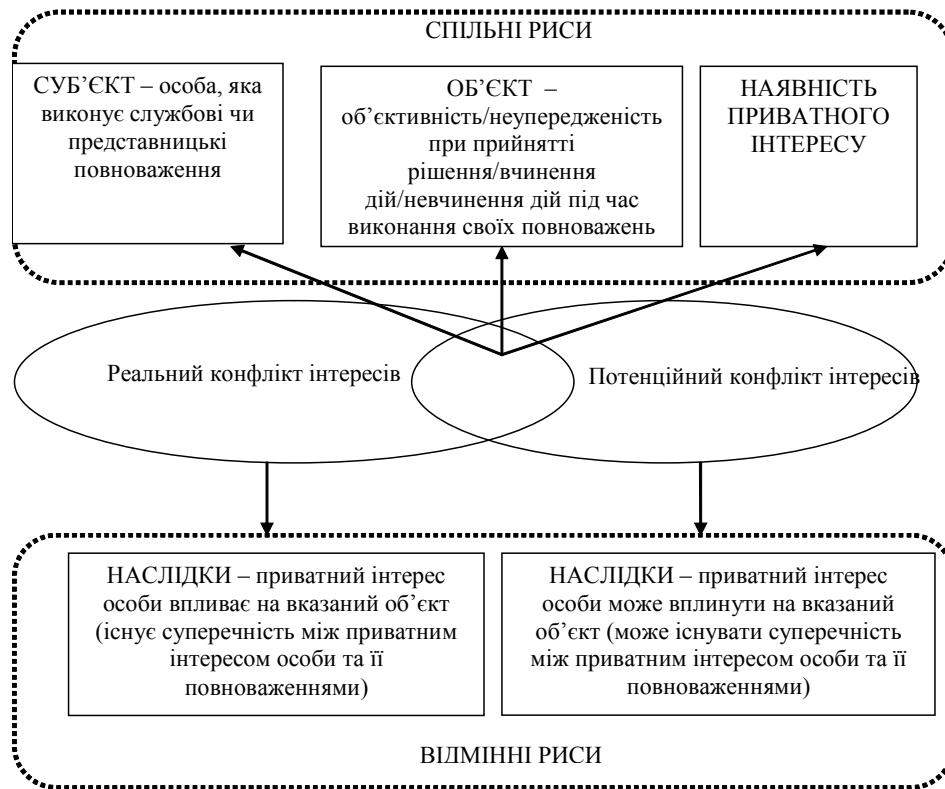


Рис. 3. Спільні та відмінні риси реального і потенційного конфлікту інтересів

Джерело: [3; 8].

— звітності, обліку та контролю результатів виробництва.

Щодо соціальної ефективності управління персоналом, то вона відображає аспекти привабливості чи непривабливості роботи, задоволеності чи незадоволеності трудового колективу у широкому аспекті.

Управління персоналом є специфічною функцією менеджменту підприємства, основним об'єктом якої є працівник, який входить у певні соціальні групи. Сучасні концепції менеджменту персоналу ґрунтуються, з одного боку, на адміністративних принципах управління, а з іншого — на концепції розвитку особи та теорії людських відносин.

У світі немає країни, яка б мала імунітет проти негативних явищ, пов'язаних із конфліктом інтересів при управлінні персоналом. Усі країни вдаються до певних дій, для того щоб запобігати та протидіяти ситуаціям конфлікту інтересів, і роблять це з різним ступенем успіху. Тривалий час навіть у розвинених країнах при управлінні конфліктом інтересів застосовувався підхід, спрямований лише на усунення наслідків конфлікту інтересів, що припускає управління конфліктом інтересів, який уже виник.

Зараз відбувається трансформація підходів до процесу зменшення конфліктів інтересів при управлінні персоналом: традиційний підхід змінюється випереджувальним, спрямованим на профілактику конфлікту інтересів і включає навчання, консультації, розробку інструкцій та підготовку персоналу. Акцент при цьому зосереджується не на контролі та судовому переслідуванні за порушення відповідно до кримінального законодавства, а на встановленні чітких стандартів поведінки і виявленні та вирішенні потенційних конфліктів

інтересів за допомогою використання звітів про доходи.

На практиці розповсюдженими прикладами конфлікту інтересів є ситуації, що виникають під час:

— здійснення функцій контролю чи перевірки юридичних осіб, посадовими особами чи керівниками яких є близькі особи, або ж випадки отримання нагород, подарунків від осіб чи організацій, якщо посадовою особою здійснюються контрольні функції щодо них;

— розроблення та прийняття рішень, у результаті яких розподіляються бюджетні кошти, інші матеріальні чи нематеріальні блага, відводяться земельні ділянки — у тому разі, якщо між суб'єктом прийняття рішень та набувачем благ наявний зв'язок;

— приватизації або відчуження державного або комунального майна, укладення договорів оренди такого майна, видачі дозволів або ліцензій на окремі види діяльності, проведення державної експертизи;

— взаємодії службовця за змістом своїх повноважень із тією юридичною особою, у якій він працював у минулому або був її керівником.

Особа, у ситуації конфлікту інтересів під час виконання своїх прямих обов'язків, має приватний інтерес — особисту заінтересованість. Цей інтерес не обов'язково призводить до вчинення неправомірного діяння або прийняття неправомірного рішення, але цілком здатний до них призвести. Відтак, законодавець безпосередньо не визначає конфлікт інтересів як злочин із відповідною санкцією. Конфлікт інтересів більш точно можна назвати передумовою, причиною подальшого скоєння злочину або адміністративного правопорушення. А врегулювання конфлікту інтересів — мірою запобігання вчиненню правопорушень.

Потенційний конфлікт інтересів переходить у реальний. Реальний конфлікт інтересів — суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень [2]. Даний вид конфлікту заслуговує на більшу увагу. Саме він загострює ефективну роботу, врегулювання його у деяких випадках потребує залучення зовнішнього контролю та навіть притягнення до відповідальності.

Аналіз категорій "реальний конфлікт інтересів" та "потенційний конфлікт інтересів" у контексті визначення спільних та відмінних рис дозволяє зробити наступні висновки.

По-перше, при реальному та потенційному конфлікті інтересів спільним є об'єкт, суб'єкт та наявність у суб'єкта приватного інтересу. Під суб'єктом потенційного та реального конфлікту інтересів розуміється особа, яка виконує службові чи представницькі повноваження, в свою чергу, під об'єктом потенційного та реального конфлікту інтересів — об'єктивність/неупередженість при прийнятті рішення / вчинення дій / невчинення дій під час виконання своїх повноважень визначеним суб'єктом.

По-друге, відмінність даних категорій полягає у наслідках потенційного та реального конфлікту інтересів. Наслідками реального конфлікту інтересів є ситуація, коли приватний інтерес особи (яка виконує службові чи представницькі повноваження) вплинув (впливає) на об'єкт (об'єктивність / неупередженість при прийнятті рішення / вчинення дій / невчинення дій під час виконання своїх повноважень), тобто існує суперечність між приватним інтересом особи та її повноваженнями. Натомість, наслідками потенційного конфлікту інтересів є ймовірна ситуація, коли приватний інтерес особи може вплинути на об'єктивність / неупередженість при прийнятті рішення / вчинення дій / невчинення дій під час виконання своїх повноважень, тобто коли може існувати суперечність між приватним інтересом особи та її повноваженнями.

Гострота конфлікту інтересів залежить і від соціально-психологічних характеристик, а також від ситуації, що вимагає негайних дій з боку керівництва. Причиною виникнення конфлікту інтересів є:

- різний характер поведінки, ступінь освіти, життєвий досвід;
- стан комунікацій;
- розходження цілей;
- різне ранжування цінностей;
- обмеженість ресурсів, що розподіляються між групами;
- взаємозалежність завдань окремих груп;
- існування авторитетності.

Діагностика соціально-психологічного клімату колективу, впровадження рекомендацій щодо його покращення є комплексним інструментом, який здатен гармонізувати обмеження та ускладнення у процесі здійснення діяльності, припинити породження негативних емоцій, попередити виникнення перенапруги фізичних і психічних функцій, а також запобігти випадкам виникнення конфліктів інтересів. Соціально-психологіч-

ний клімат є переважаючою й відносно стійкою духовною атмосферою, що проявляється у ставленні працівників як один до одного, так і до спільної справи.

Зміст соціально-психологічного клімату має визначатися тим, що:

1) є найбільш суттєвим елементом у загальній системі організації спільної діяльності людей, оскільки зумовлює її безпосередні умови, характеризує внутрішні психологічні аспекти мікросередовища й оцінку результатів праці;

2) забезпечує механізм зворотного зв'язку особистості із соціальним середовищем і сприяє її розвитку. До числа соціально-психологічних параметрів колективу, якими можна керувати, належать: згуртованість колективу; сумісність співробітників, які в нього входять; психологічний клімат; колективна думка і настрої; традиції колективу.

Сприятливий клімат у колективі — той, що спонукає до продуктивного, якісного, творчого виконання поставлених завдань на благо суспільства, громади, людини. Колективи органів влади реалізують її від імені народу, тому їх представники мають знати та поділяти моральні принципи та настанови, якими живе суспільство. Адже спочатку з'являється суспільна мораль, яка має історичні корені. Зокрема в українському суспільстві сформувались такі моральні норми, як людяність і справедливість, гостинність, працелюбність, взаємоповага, толерантність, повага до старших.

Враховуючи те, що діяльність у колективі базується на взаємодії його співробітників, велике значення мають міжособистісні відносини як система настанов, орієнтацій, сподівань, стереотипів, через які люди сприймають і оцінюють один одного, враховуючи те, що члени колективу роблять спільну справу і такі відносини впливають на її виконання. Від цих відносин напряму залежать результати діяльності колективів. Якщо міжособистісні відносини формуються лише на підставі формальної залежності, змушеному визнанні керівника, страху покарання, то поведінка членів групи набуває виконавчого, а не творчого характеру, свідомість загальмована, ініціатива придушена. І навпаки, в колективах, де підтримується ініціатива, самостійність, творчість членів групи, група працює як самостійна система, нівелюється міжособистісна конкуренція, формуються певні норми поведінки специфічні для колективу. Недооцінка міжособистісних відносин одна з розповсюджених помилок при формуванні колективів. Нерозвиненість міжособистісних відносин призводить до викривленого сприйняття людьми реальності, погіршення настрою, відокремлення думок, відсутності інтересу до колективних традицій [8].

На психологічному рівні задоволеність виражена співвідношенням суб'єктивної оцінки того, що людина віддає організації, і того, що вона отримує у відповідь. Задоволеність/незадоволеність людини роботою може бути обумовлена різними обставинами. Серед них найбільш поширеними є:

- характер праці;
- розмір заробітної плати;
- престиж професії;
- перспективи підвищення кваліфікації, рангу, посадового статусу;

Таблиця 1. Основні шляхи врегулювання та характер конфлікту інтересів

Шляхи врегулювання	Характер конфлікту
1) доручення виконання відповідного завдання іншій особі; 2) особисте виконання керівником завдання; 3) відмова від участі у прийнятті рішення колегіальним органом (комітету, комісії, колегії, ради тощо), якщо така неучасть не впливає на повноваження цього органу.	тимчасовий (разовий) характер
1) позбавлення приватного інтересу, з приводу якого може виникнути конфлікт інтересів, шляхом відчуження корпоративних прав, майна або майнових прав, передачі їх у довірче управління або в будь-який інший спосіб; 2) заміщення іншою особою; 3) переведення на іншу посаду відповідної категорії посад; 4) здійснення контролю за рішеннями, що приймаються. У рішенні про здійснення контролю зазначаються форма контролю, відповідальна особа та вимоги до виконавця щодо прийняття рішень стосовно предмета конфлікту інтересів.	постійний або тривалий характер

Джерело: [1; 3; 8].

— специфічні особливості й умови роботи: місце-розташування;
— установа, в якій багато друзів;
— зручний режим роботи;
— шанований та впливовий керівник і т. ін.;
— супутні роботі, можливості цікавих зустрічей, поїздок;
— можливості дізнатися і навчитися новому.

У питаннях створення сприятливого соціально-психологічного клімату визначальну роль також відіграє служба персоналу. Основними завданнями якої мають бути:

— планування і прогнозування потреби у людських ресурсах;
— відбір персоналу;
— організація заходів з підвищення рівня професійної компетентності персоналу;
— адаптація персоналу;
— організація заходів з професійного розвитку та планування кар'єри;
— управління ефективністю діяльності;
— розроблення корпоративної політики компенсацій і пільг;
— організаційно-методичне забезпечення управління людськими ресурсами;
— забезпечення внутрішньої комунікації (вирішення проблем співробітників, роз'яснення їм очікувань керівництва і, у разі потреби, виправдання дій керівництва, якщо вони отримують несподіваний відгук);
— участь у формуванні бюджету витрат на персонал і контроль за його виконанням;
— спрямування, координація, організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих організаціях.

Уникнути конфлікт інтересів можна в колективах, де існує організована сукупність ідей, тобто система цінностей, яка об'єднує спільноту, спрямовує діяльність у потрібне для розвитку русло. Це необхідний чинник формування професійних відносин у системі управління, де діяльність кожного працівника відіграє важливу роль.

Врегулювання конфлікту інтересів у разі його виникнення повинне ґрунтуватися на принципах:

— верховенства права;
— законності;
— невідворотності відповідальності за вчинення корупційних правопорушень;
— забезпечення відновлення порушених прав та законних інтересів, відшкодування збитків і шкоди, завданих корупційними правопорушеннями.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, у колективах зі сприятливим соціально-психологічним кліматом існують норми справедливого і шанобливого ставлення до всіх її членів, високо цінують такі риси особистості, як принциповість, чесність, працьовитість і безкорисливість. У колективах із несприятливим соціально-психологічним кліматом, навпаки, відсутні норми справедливості та рівності у взаєминах, вона помітно розділяється на "привілейованих" і тих, якими "нехтують"; такі риси особи, як принциповість, чесність, працьовитість, безкорисливість не в пошані. Такі відносини безпосередньо сприяють виникненню конфліктів інтересів.

Соціально-психологічний клімат віддзеркалює єдність політичних, моральних і соціально-психологічних відносин колективу. Вирішальне значення для формування сприятливого соціально-психологічного клімату мають соціально-економічні й політичні умови життєдіяльності організації (колективу). Вони найбільш адекватно віддзеркалюють рівень соціальної справедливості у межах підрозділу і сприяють утвердженню в ньому позитивного морально-психологічного клімату.

Хороший психосоціальний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників роботою. Психосоціальний клімат виникає спонтанно, але хороша атмосфера — це не просто результат девізу та зусиль керівника, це результат системної психологічної роботи з членами колективу, здійснення спе-

ціальних заходів, спрямованих на організацію взаємовідносин керівників і співробітників. Формування та вдосконалення соціально-психологічної атмосфери є безперервним практичним завданням керівників. Створення сприятливого клімату є не тільки відповідальним, а й творчим завданням, що вимагає розуміння його природи та регулятивних засобів, а також здатності передбачати, що може виникнути у колективі. Формування хорошої соціально-психологічної атмосфери вимагає, особливо від керівників, розуміння психології людей, їх емоційних станів, настроїв, почуттів, емоцій, стосунків один з одним.

Література:

1. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом організації. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 6. С. 89—94.
2. Закон України "Про запобігання корупції" від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
3. Іншин М.І. Трудові конфлікти та трудові спори у системі соціальних конфліктів. Форум права. 2006. № 2. С. 71—75.
4. Іщейкін Т. Є., Олійник А. С. та ін. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 141—146. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.141
5. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами. Київ: "Юридична книга", 2003. 258 с.
6. Лук'яновець Н. М., Олійник А. С. Процес управління персоналом в системі менеджменту підприємством. Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів: зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених. Київ. 2021. С. 197—198.
7. Олійник А. С., Вельбой М.Б., Лук'яновець Н.М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. Агросвіт. 2021. № 7—8. С. 94—102. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.7-8.94
8. Олійник Є. О., Олійник А. С., Волкова Н. В., Ярошенко А. В. Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі як важливий напрям адміністративної реформи в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 20. С. 91—97. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.20.91
9. Шегда А. В. Менеджмент. Київ: Знання, 2002. 583 с.
10. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом. Київ: МАУП, 2003. 280 с.

References:

1. Danilenko, O.A. (2011), "Methodical approaches to assessing the effectiveness of personnel management of the organization", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 6, pp. 89—94.
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On the prevention of corruption", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>. (Accessed 29 March 2022).
3. Inshin, M.I. (2006), "Labor conflicts and labor disputes in the system of social conflicts", Forum prava, vol. 2, pp. 71—75.
4. Ishcheikin, T., Oliinyk, A., Kozin, O., Furman, A. and Hryn, A. (2022), "Management of production and commercial

activities of the enterprise", Ekonomika ta derzhava, vol. 2, pp. 141—146. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.141

5. Kachan, E.P. and Shushpanov, D.G. (2003), Upravlinnya trudovymy resursamy [Human resources management], Yurydychna knyha, Kyiv, Ukraine.

6. Lukianovets, N. and Oliinyk, A. (2021), "The process of personnel management in the enterprise management system", Finansovi mekhanizmy staloho rozvytku Ukrainy v umovakh suchasnykh vyklykiv. III Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiya molodykh vchenykh [Financial mechanisms of sustainable development of Ukraine in the conditions of modern challenges. III International Scientific and Practical Conference of Young Scientists], NUBIP, Kyiv, Ukraine, pp. 197—198.

7. Oliinyk, Ye., Oliinyk, A., Volkova, N. and Yaroshenko, A. (2019), "Resolution of the conflict of interests in the public service as an important directive of the administrative reform in Ukraine", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 20, pp. 91—97. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.20.91

8. Oliinyk, A., Velboi, M. and Lukianovets, N. (2021), "The role of personnel and production costs in effective management of the enterprise", Agrosvit, vol. 7—8, pp. 94—102. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.7-8.94

9. Shegda, A.V. (2002), Menedzhment [Management], Znannya, Kyiv, Ukraine.

10. Shchekin, G.V. (2003), Teoriya i praktika upravleniya personalom [Theory and practice of personnel management], MAUP, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 27.04.2022 р.

АГРОСВІТ

www.agrosvit.info

Передплатний індекс: 23847

АГРОСВІТ
Науково-практичний журнал

Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292