

УДК 658.3:316.485.6

*Олена Бойко, д.е.н., проф.
(професор каф. «Будівельне виробництво та управління проектами»,
Запорізький національний технічний університет)*

*Ірина Дідовець, к.е.н., доц.
(доцент каф. «Менеджмент», Державний економіко-технологічний
університет транспорту)*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Авторами досліджено особливості управління конфліктами на підприємствах і визначено основні шляхи їх вирішення, а також охарактеризовано роль та дії керівника у цьому процесі. Розмежовано деструктивні і конструктивні конфлікти та проаналізовано їхній вплив на діяльність підприємства. З'ясовано, що різні типи конфліктів, взаємодіючи, доповнюють один одного, набуваючи нових рис і форм, що зумовлює динаміку та ускладнення системи організаційних конфліктів на підприємствах. Відповідно, виділено та охарактеризовано різні їх види: внутрішньо- та міжособистісний конфлікти, міжгруповий, внутрішньовиробничий. Розглянуто основні причини конфліктів, які об'єднано у 12 груп. Проведено аналіз залежності ефективності управління конфліктами від стилю керівництва на основі використання управлінської сітки Р. Блейка і Дж. Моутона. Висвітлено п'ять основних міжособистісних стилів вирішення конфліктів і обґрунтовано ефективність стилю «вирішення проблеми». Розкрито прояви помилкових дій керівника, що виявляються: у порушенні етики, у несправедливій оцінці результатів праці підлеглих, у порушенні трудового законодавства тощо.

Особливу увагу приділено т.зв. «руйнівному управлінню» («термінаторному менеджменту»), що оперує методами дезорганізації, декоординації, дестимулювання, демотивації, декомпетенції і т.д., а також визначено типи керівників-«термінаторів». Розкрито значення партнерства організації та персоналу в досягненні спільних цілей, а також роль співпраці і взаєморозуміння щодо пошуку шляхів забезпечення гармонізації інтересів сторін, що є запорукою або відсутності конфліктів на підприємстві або їх ефективного вирішення.

Ключові слова: управління конфліктами на підприємстві, види організаційних конфліктів на підприємстві, стилі керівництва, стилі вирішення конфліктів, «руйнівне управління» («термінаторний менеджмент»).

© Бойко О., Дідовець І., 2017

*Елена Бойко, д.э.н., проф.
(профессор кафедры «Строительное производство и управления проектами», Запорожский национальный технический университет)*

*Ирина Дидовец, к.э.н., доц.
(доцент каф. «Менеджмент», Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ КОНФЛИКТОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Авторами исследованы особенности управления конфликтами на предприятиях и определены основные пути их решения, а также охарактеризованы роль и действия руководителя в этом процессе.

Разграничены деструктивные и конструктивные конфликты и выполнен анализ их влияния на деятельность предприятия.

Выяснено, что различные типы конфликтов, взаимодействуя, дополняют друг друга, приобретая новые черты и формы, что влияет на динамику и усложнение системы организационных конфликтов на предприятиях. Соответственно, выделено и охарактеризовано различные их виды: внутри- и межличностные конфликты, межгрупповые, внутрипроизводственные.

Определены основные причины конфликтов, которые объединены в 12 групп. Проведен анализ зависимости эффективности управления конфликтами от стиля руководства на основе использования управленческой сетки Р. Блейка и Дж. Мутона.

Рассмотрены пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов и обоснована эффективность стиля «решение проблемы». Раскрыто проявления ошибочных действий руководителя, которое проявляется в нарушении этики, в несправедливой оценке результатов труда подчиненных, в нарушении трудового законодательства и др.

Особое внимание уделено т.н. «разрушительному управлению» («терминаторному менеджменту»), которое оперирует методами дезорганизации, дезорганизации, дестимулирование, демотивации, декомпетенции и т.д, а также определены типы руководителей-«терминаторов».

Раскрыто значение партнерства организации и персонала в достижении общих целей, а также роль сотрудничества и взаимопонимания в поисках путей обеспечения гармонизации интересов сторон, что является залогом отсутствия конфликтов на предприятии или их эффективного решения.

Ключевые слова: управление конфликтами на предприятии, виды организационных конфликтов на предприятии, стили руководства, стили разрешения конфликтов, «разрушительное управление» («терминаторный менеджмент»).

*Olena Boyko, Doctor of economics, prof.
(professor of the Department of building production and project management, Zaporizhzhya National Technical University)*

*Iryna Didovets, PhD in economics, assistant professor
(associate professor of Department «Management», State Economic and Technological University of Transport)*

MODERN APPROACHES TO CONFLICT RESOLUTION IN MANAGEMENT OF ENTERPRISE AND ROLE OF ITS MANAGER

The authors explores the features of conflict management at the enterprise and defines the main way out of the conflict and describes the role and actions of the manager during this process.

Delimited destructive and constructive conflict and compared their effects on the company.

They finds out that different types of conflicts interact, complement each other, gaining new features and forms, which leads to the dynamics and complexity of the system of organizational conflicts in the enterprises. Accordingly, identifies the following types as: intrapersonal, interpersonal, intergroup, inner-industrial.

The authors has considered 12 groups of causes of all conflicts. Analysis the depending of effectiveness of conflict management by the style of leading – based on the management grid by R. Blake and J. Mouton.

Deals with five major styles of interpersonal conflict resolution and proved the effectiveness of style "solve problems." Reveals signs of wrong actions of the manager: in violation of the ethics, violation of labor laws, unfair evaluation about results of the work of subordinates.

Special attention is paid to the so-called "destructive management" ("terminators' management"), which operates the methods of disorganization, de-coordination, de-stimulation, demotivation, de-competence etc. And also identified the types of managers- "terminators".

The authors underscore to the importance of partnership between company and staff to achieve common goals and cooperation and understanding in finding ways to ensure the interests of the parties, which serve the guarantee of the absence the conflict at the company or effective conflict resolution.

Keywords: conflict management in the enterprise, the enterprise organizational conflicts, styles of leading, conflict resolution styles, "destructive management" («terminators' management»).

Постановка проблеми. Суспільне життя неминуче супроводжується зіткненням різних ідей, життєвих позицій, цілей як окремих людей, невеликих їх груп, так і середніх та великих колективів, зокрема роботодавців (власників підприємств) і найманих працівників, народу і представників влади.

У підприємницькій діяльності найчастіше стикаються інтереси як партнерів, так і роботодавців та працівників, внаслідок чого стає можливим виникнення конфліктів в діяльності підприємств, запобігання та розв'язання яких покладається передусім на їх керівництво. Загальноприйнято вважати, що конфлікти носять де-

структивний характер, що призводить до зниження ефективності та погіршення якості індивідуальної і колективної трудової діяльності, порушення процесу нормального функціонування підприємства, а відтак і до прямих втрат внаслідок спаду обсягів виробництва чи збуту та, врешті, до зниження рівня прибутку і рентабельності підприємства. Проте, сучасні теоретики і практики з управління відзначають, що конфлікт, попри негативні риси, може відігравати і позитивну роль, сприяючи розвитку підприємства, покращенню його діяльності, підвищенню рівня результативності і прибутковості та конкурентоспроможності, а також оптимізації управління. Більше того, сучасна школа менеджменту стверджує, що відсутність конфліктів слід вважати свідченням застою, стагнації підприємства [1], при цьому конфлікт розглядається як показник розвитку, фактор динамічної стабільності організації [2]. Тому навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, а й можуть бути бажані. Це стосується, насамперед, так званих конструктивних конфліктів, в основі яких є розбіжності щодо вирішення принципів проблем організації, які можуть попереджувати застій та стимулюють розвиток колективу до нових цілей; як правило вони сприяють формуванню нових форм і цінностей [3, с. 483].

Визначальною у вирішенні будь-якого конфлікту та управлінні поведінкою персоналу є роль керівника. Саме він насамперед, відповідно до свого службового становища, зацікавлений у попередженні й оперативному подоланні деструктивних конфліктів, що впливають негативно на діяльність підприємства, збільшуючи його збитки, а також у взаємовигідному залагодженні конфліктної ситуації, що має функціонально-позитивну спрямованість, виявляючи багато альтернатив її вирішення і сприяючи виробленню найприйнятнішого для усіх сторін, примірювального, об'єднувачого рішення. Відтак, оскільки керівник наділений повноваженнями впливати на своїх підлеглих і має можливість контролювати, коригувати та координувати їхню поведінку у процесі розвитку конфлікту, то одне із основних його завдань полягає у тому, щоб вміти виявити зародки конфлікту і вчасно вжити заходів щодо його уникнення, або ж взяти на себе головну роль у його врегулюванні, бажано ще на початковій стадії. Встановлено, що, якщо керівник «входить і управляє конфліктом» у початковій фазі, цей конфлікт розв'язується на 92 %, на фазі підйому – на 46 %, а на стадії «загострення», коли пристрасті загострилися до межі, – на 5 %, тобто конфлікт практично не розв'язується чи розв'язується дуже рідко [4, с. 241; 5, с. 124].

Отже, проблема вирішення конфліктів у діяльності підприємств та особливої ролі керівника у даному процесі поставали ще з часів формування перших трудових колективів і виробничих організацій, а особливо актуалізувалась у процесі становлення та розвитку ринкової економіки і підприємництва. В сучасних умовах швидкозмінного зовнішнього середовища, появи нових сфер підприємницької діяльності, впровадження інноваційних методів управлінської діяльності підприємств, встановлення новітніх принципів і критеріїв корпоративної культури її актуальність і надалі зростає, оскільки значно впливає на ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємств. Саме тому розгляд прогресивних підходів до позитивного вирішення конфліктів в управлінській діяльності підприємства і ролі керівника в конфліктній ситуації доволі важливий як в теоретичному плані, так і в практичній площині.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблему ефективного вирішення конфліктів досліджувало багато вчених, зокрема: М. І. Пірен [6], В. І. Лозова [7],

Н. В. Грішина [8], В. О. Співак [9], О. М. Скібіцький [10], Л. М. Ємельяненко [2], О. О. Мороз [11], О. Й. Криса [12], Т. І. Сергієнко [4], Н. М. Новікова [13], В. М. Никончук [5], І. П. Сівчук [14], Т. О. Башук [15] та ін.

Результатом їх досліджень стали наукові праці з конфліктології, формування та розвитку корпоративної культури, управління персоналом та інші. Це свідчить про складність і багатоаспектність поставленої проблеми, в центрі якої є людина, яка за своєю сутнісною природою є «складною, часто непередбачуваною соціально-психологічною системою». До того ж, практика свідчить про те, що скільки існує підприємств з авторитарним стилем керівництва, в яких «на чільне місце» не поставлена людина, стільки і виникає конфліктних ситуацій, які не завжди вирішуються позитивно. Це зумовлює актуальність і необхідність пошуку нових сучасних підходів в управлінні конфліктами на підприємствах.

Мета статті. Дослідити особливості управління конфліктами на підприємствах, визначити основні шляхи виходу з конфліктних ситуацій, а також охарактеризувати роль та дії керівника у даному процесі.

Виклад основного матеріалу. Незважаючи на те, що в науковій літературі присутня достатньо велика кількість визначень і тлумачень поняття «конфлікт», в конфліктології не існує його чіткого визначення. Проте в загальному розумінні конфлікт – це ситуація, обставини, умови, при яких відбувається:

1) зіткнення протилежних сторін, сил, позицій, поглядів, інтересів;
або має місце:

2) відсутність згоди між кількома суб'єктами;
або виникає:

3) внутрішній психо-емоційний дискомфорт однієї особи [16, с. 687].

Відтак, ми візьмемо за основу такі визначення поняття конфлікту:

– конфлікт (з лат. *conflictus* – зіткнення) як зіткнення, неузгодженість протилежно спрямованих, суперечних, несумісних інтересів, цілей, сил, позицій, світоглядів, переконань;

– конфлікт як психологічне протиріччя, яке пов'язане з вираженими емоційними переживаннями суб'єктів взаємодії;

– конфлікт як певна конфліктна ситуація, а також інцидент;

– конфлікт як прагнення кожної із сторін утвердити власну позицію, нехтуючи чи хибно трактуючи позицію іншої сторони [10].

Конфлікти присутні скрізь. Кожному суспільству, кожній соціальній групі чи спільноті в тій чи іншій формі властиві конфлікти. Конфлікт є складним багатограним явищем. Як соціально-економічний феномен він має тенденцію до ускладнення, оновлення своєї структури та чинників, що його породжують. Різні типи конфліктів у ході взаємодії доповнюють один одного, внаслідок чого набувають нових рис та форм [14, с. 92], що зумовлює динаміку та ускладнення системи організаційних конфліктів на підприємствах. Відповідно, розрізняють такі види організаційних конфліктів на промислових підприємствах: 1) внутрішньоособистісний; 2) міжособистісний; 3) міжгруповий; 4) внутрішньовиробничий.

1. Внутрішньоособистісний конфлікт наявний тоді, коли особа невдоволена реалізацією власних задумів, цілей, прагнень та інтересів. Цей конфлікт загострюється зі збільшенням кількості вірогідних альтернативних варіантів дій для досягнення найоптимальнішого чи найефективнішого результату.

2. Міжособистісний конфлікт полягає у протиріччі соціальних або/та економічних інтересів кількох осіб, які опозиціонують один одному відповідно до власних інтересів та потреб.

3. Міжгруповий конфлікт виникає внаслідок зіткнення соціально-економічних інтересів між структурними підрозділами організації та їхніми працівниками, що значимо впливає на результати діяльності підприємства. Цей вид конфлікту часто зумовлюється наявністю суперечностей між особистими точками зору при зміні рівноваги у підрозділах організації, наприклад при зміні керівництва підприємства, появи неформального лідера в групі тощо.

4. Внутрішньовиробничий конфлікт відбувається у зв'язку з нераціональними рішеннями як на окремих видах робіт на підприємстві, так і на усьому промисловому комплексі в цілому. Даний конфлікт вагомо відображається на управлінському і виробничому потенціалі підприємства. Виділяють 3 види такого конфлікту:

- вертикальний – полягає у конфлікті між рівнями управління в організації; він має вплив на вертикальні зв'язки на підприємстві (владу, цілі, комунікації, культуру та ін.);

- горизонтальний – його учасниками є рівні за статусом частини організації, тому часто таке протистояння називають конфліктом цілей;

- лінійно-функціональний – поєднує два попередні види конфлікту.

Існує безліч різноманітних причин конфліктів, які можна об'єднати в такі 12 груп:

- 1) обмежені ресурси, які необхідно розподіляти;
- 2) взаємозалежні завдання;
- 3) відмінності у цілях або неналежне узгодження цілей окремих груп і працівників та підприємства загалом;
- 4) відмінності стосовно менталітету, культури, цінностей, життєвого досвіду, манери поведінки;
- 5) відмінності щодо рівня освіти або недостатній рівень профпідготовки;
- 6) неналежні комунікації;
- 7) недосконала організаційна структура управління, нечіткий розподіл прав і обов'язків;
- 8) суперечності між функціями і видами діяльності трудового колективу;
- 9) невизначеність з приводу перспектив зростання;
- 10) несприятливість фізичних умов праці;
- 11) недостатня доброзичливість керівництва щодо підлеглих, необґрунтоване (негативне чи надміру прихильне) ставлення до працівників;
- 12) психологічний чинник.

У цьому контексті варто зазначити, що функції менеджменту можуть як породжувати конфлікти (особливо функція мотивування), так і за рахунок їхнього втілення та здійснення відповідних коректив може відбуватися процес управління конфліктами. Крім того, керуюча система підприємства також може бути джерелом виникнення багатьох конфліктів. Проте, як правило, керуюча система (в особі вищого керівництва) рідко розглядає себе можливим джерелом конфліктів. Тому закономірно постає питання стосовно доцільності управління конфліктами тими керівниками підприємства, які виступають однією із сторін конфлікту. Безумовно, в такій ситуації відповідь буде швидше негативною, ніж позитивною [12, с. 364].

Відомі три типи стилів управлінської діяльності: авторитарний, ліберальний і комбінований. Керівництво підприємством, традиційно, ґрунтується на двох ос-

новних засадах: орієнтація на цілі й інтереси виробництва або на інтереси й потреби працівників. Погоджуємося з новітньою позицією науковців, що з врахуванням особливостей управління підприємствами в даний час для оцінки стилю управлінської діяльності доцільно увести і третій параметр – орієнтування керівника на задоволення власних інтересів і потреб [17].

Аналіз залежності ефективності управління від стилю керівництва можливо проводити на основі управлінської сітки Р. Блейка і Дж. Моутона:

- При стилі керівництва «збіднене управління» керівники майже не зважають ні на інтереси виробництва, ні на інтереси трудового колективу, відтак рівень ефективності управління конфліктами є вкрай низьким.

- Стиль «влада-підпорядкування» полягає у тому, що керівник прагне розв'язувати конфлікти на підставі власних владних вказівок, нав'язуючи сторонам свої погляди і диктуючи свою волю; а у конфліктах, де керівник виступає безпосереднім учасником, він наполягає лише на своїй думці, нав'язуючи власну позицію, тож цей підхід до управління конфліктами є також доволі неефективним.

- При застосуванні стилю «управління на засадах приміського клубу», який передбачає максимальне зважання на інтереси персоналу, керівник намагається не допускати конфліктних ситуацій, що є безперечним позитивом, однак іноді має й певні недоліки.

- Застосовуючи стиль «організаційне управління», керівник прагне управляти конфліктами таким чином, щоб догодити усім.

- Найефективнішим з погляду не лише загальних результатів управлінської діяльності, а й стосовно ефективності управління конфліктами є стиль «групове управління», який полягає саме в безпосередньому управлінні конфліктами зі всіма його складовими елементами усіма учасниками конфліктної ситуації [12].

Оскільки конфліктні ситуації бувають різноманітні, керівник самостійно обирає певний стиль впливу на працівників; оптимальність та ефективність цього вибору залежить від його компетентності та рівня культури.

Відтак, можна виділити 5 основних міжособистісних стилів вирішення конфліктів [10]:

1. Ухилення – полягає у тому, що особа намагається уникнути конфлікту, зокрема сторонячись ситуацій, які провокують виникнення суперечностей та не обговорюючи питання, які загрожують чварами.

2. Згладжування – основою такої поведінки є переконання, що не варто сердитись, тому що «ми всі – одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен». «Згладжувач» старанно не доводить конфлікт до стану озлоблення, закликаючи до необхідності солідарності, апелюючи до жалості, натомість зовсім забуваючи про саму проблему, яка й спричинила конфлікт. Відтак, досягається гармонія і злагода, однак проблема залишається невирішеною.

3. Примус – при такому стилі керівництво змушує працівників прийняти свою точку зору за будь-яку ціну. При тому керівник часто поводить себе агресивно, застосовуючи методи примусу для впливу на інших. Цей стиль може бути ефективним, якщо керівник має вагому владу над підлеглими. Недоліком цього стилю є придушення ініціативи працівників, внаслідок чого існує ймовірність, що не всі важливі чинники будуть враховані, адже представлена лише одна точка зору.

4. Компроміс – полягає у прийнятті точки зору іншої сторони, але лише до певної міри. Здатність до компромісу високо цінується в управлінській діяльності, оскільки мінімізує недоброзичливість і часто дає змогу швидко розв'язати конфлікт

зادля задоволення інтересів обох сторін. Проте такий підхід, особливо якщо він застосовується на початковій стадії конфлікту, може завадити правильному діагностуванню проблеми.

5. Вирішення проблеми – цьому стилю характерне визначення розбіжностей у поглядах та готовність ознайомитися з іншими точками зору задля розуміння причини конфлікту і знаходження виходу, прийнятного для всіх сторін. При такому стилі особа не прагне досягти своїх цілей за рахунок інших, а, радше, шукає найефективніший спосіб вирішення конфліктної ситуації.

Підсумовуючи викладене вище, підкреслимо, що у складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація виступають умовами для прийняття рішення, виникнення конфліктуючих поглядів і позицій доцільно заохочувати, а управляти конфліктною ситуацією при цьому слід на основі стилю «вирішення проблеми». Інші стилі також можуть застосовуватись для запобігання та вирішення конфліктних ситуацій, однак вони не забезпечать досягнення оптимального результату у вирішенні проблеми, оскільки не передбачають вивчення всіх точок зору та узгодження інтересів усіх учасників конфлікту.

Розрізняють три групи помилкових дій керівника:

1. Порушення ним етики:

- прояви грубості, пихатості, неповажне, зверхнє поводження із підлеглими;
- невиконання своїх обіцянок;
- нетолерантність до поглядів, що відрізняються від власних;
- утиски критики з боку трудового колективу;
- обмеження, ущемлення прав працівників;
- зловживання своїм посадовим становищем;
- ігнорування субординації щодо підлеглих різних рівнів управління;
- невміле використання інформації;
- критика працівників, яка принижує їхню гідність;
- свідоме провокування конфліктів поміж працівниками.

2. Порушення ним трудового законодавства:

- несправедливе звільнення працівників;
- пониження підлеглих у посаді;
- несвоєчасне надання відпусток;
- необ'єктивне просування «власних цілей та інтересів».

3. Несправедливе оцінювання результатів праці підлеглих:

- хибне, некоректне застосування заохочень і покарань;
- недоліки у розподілі робіт між різними виконавцями;
- встановлення посадового окладу, який нееквівалентний здійснюваній роботі;
- неадекватна реакція на зростання авторитету підлеглого;
- нечітке, неточне формулювання завдань працівнику;
- недооцінка методу переконання у впливі на працівників;
- психологічна несумісність із кимось з підлеглих.

Звернемо увагу, що окрім творчих управлінських процесів і засобів застосовується і т.зв. «руйнівне управління» («термінаторний менеджмент»), яке використовує методи дезорганізації, декоординації, дестимулювання, демотивації, декомпетенції і т.д. Найпоширеніший і, водночас, найнепомітніший вид «термінаторства» – «знищення компетентних працівників», або «знищення компетентності», коли здійснюються пошуки більш дорогого капіталу, замість пошуків компетентних професіоналів, фахівців, які і є найціннішим капіталом.

В управлінській діяльності розмежовують такі типи керівників-«термінаторів» [9]:

1. «Бажає, щоб було якнайкраще, однак складається якнайгірше» – внаслідок ілюзорних уявлень керівника підприємства про реальний стан справ.

2. «Недовірливий до усіх і довіряючий виключно собі самому» – зумовлюється власною «незауважуваною» некомпетентністю керівника та ігноруванням компетентності підлеглих.

3. «Створення плутанини, безладдя в компетентності» – коли компетентним працівникам доручають прості завдання, а натомість недостатньо компетентним – складні. Відтак, компетентний персонал дискваліфікується, а малокомпетентний стає повністю некомпетентним (хоча, зауважимо, іноді спрацьовує і такий ефект: «Кинутий у воду навчиться плавати, якщо не потоне»).

4. «Підстраховщик своїх підлеглих» – керівник підміняє собою своїх працівників, що спричинює їхню декваліфікацію, втрату ініціативи, самостійності, зниження зацікавленості в роботі. Крім того, працівник відчуває постійну недовіру до рівня його компетентності, як і при «термінаторному» керівництві 2-го типу. Водночас керівник не має змоги вирішувати життєво важливі перспективні проблеми підприємства, оскільки його «заїдає поточна рутинна»: він особисто розглядає усю вхідну/вихідну документацію, на всіх документах ставить резолюцію, вважаючи, що таким чином контролює усю діяльність організації. Насправді ж при такому обсязі контролю ефективність діяльності керівника низька і нераціональна, фактично він перетворюється в «диспетчера з діловодства».

5. «Павук-інтриган» – коли керівник втягує компетентних працівників в апаратні ігри, інтриги, доноси, чутки, підсиджування, наклепи, плітки, домисли і т.п., що, відтак, цілковито нівелює їхній інтерес до самої роботи, підвищення рівня її продуктивності та досягнення кращих результатів.

6. «Вичавлювач результатів» – керівник досягає бажаних результатів, як правило, ігноруючи мотиви працівників, нехтуючи стимулюванням та правильною організацією праці і її умов. Такий тип управлінської діяльності здійснюється на основі примусу.

Такі «термінаторні» стилі управлінської діяльності при ринковій економіці призводять до: низького рівня використання потенціалу персоналу, відсутності можливості розвитку працівників, високої плинності кадрів, низької конкурентоспроможності і, фактично, виживання підприємства.

Зазвичай, «термінаторна» поведінка супроводжується нерозумінням керівником наслідків своєї поведінки, її згубності для очолюваної ним організації. В свою чергу нерозуміння зумовлене крайнім егоцентризмом, відсутністю комунікативної компетентності.

Безперечно, підприємство не завше може забезпечити цілковите задоволення потреб трудового колективу, однак вже саме прагнення до цього і максимальна реалізація його в межах можливого, звичайно, високо цінуються працівниками і зумовлюють відповідну віддачу, відданість, позитивне ставлення до організації та її керівництва. Кадрова політика, яка передбачає соціальний захист персоналу, є показником внутрішньої етики організації, складовою іміджу компанії.

Зважаючи на викладене вище, підсумовано, що попри відмінності в інтересах взаємовідносини підприємства і трудового колективу мають ґрунтуватись на партнерстві в досягненні спільних цілей та співпраці і взаєморозумінні у пошуках шляхів забезпечення інтересів усіх сторін. Адже, у складній системі трипартизму (модель соціального партнерства, яка полягає у тристоронній співпраці між найма-

ними працівниками, роботодавцями і державою в особі відповідних органів і організацій) кожна зі сторін має свої інтереси, які прагне виразити, відстояти і зреалізувати.

Висновки. Таким чином, конфлікти, як конструктивні, так і деструктивні, є невід'ємною частиною трудового процесу, тому питання управління конфліктами в діяльності підприємств є завжди є актуальним, оскільки значно впливає на ефективність. Успішне вирішення конфліктних ситуацій в організації потребує усвідомлення природи конфлікту, насамперед, з боку керівників. Конфлікт як процес і, водночас, стан, в якому перебуває підприємство, має свої причини та джерела зародження. Управління конфліктами повинно усувати причини конфліктів чи, принаймні, зменшувати можливість виникнення конфліктів із виявлених джерел. Разом з тим, управління конфліктом передбачає не лише врегулювання виниклих суперечностей, а й створення умов для його профілактики і попередження. Саме профілактика конфлікту керівником підприємства, що полягає в завчасному усуненні або ослабленні конфліктних факторів, обмежує можливості їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому.

Отже, вміння керівника передбачати, аналізувати та ефективно управляти конфліктами є запорукою ефективності функціонування підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності. Внаслідок ефективного управління конфліктною ситуацією, завдяки розробці керівником стратегії, що враховує усі моменти конфлікту, та оптимізації ним алгоритму своєї діяльності з урегулювання конфліктів серед підлеглих, відбувається попередження виникнення конфлікту або його вирішення, тобто усунення проблеми, що викликала конфлікт.

Щоправда, в Україні внаслідок кризових явищ в економіці на даному етапі не впроваджуються системно європейські стандарти вирішення конфліктів на підприємствах. Так, на великих підприємствах, що управляються найманими менеджерами, для яких часто питання ефективного управління конфліктами не є пріоритетним, конфлікти вирішуються, здебільшого, шляхом перепродажу підприємства або звільнення працівників. На підприємствах малого та середнього бізнесу, як правило, власники-керівники не обізнані із методами управління конфліктними ситуаціями. Притому конфлікти там мають, головним чином, матеріальну основу, тож вирішуються звільненням працівників і прийняттям нових, що зумовлює велику плінність кадрів. Загалом на підприємствах України наразі поширений стиль управління «термінаторний», а поняття про корпоративну культуру перебуває на доволі низькому рівні. Крім того, законодавча база щодо вирішення конфліктів на підприємствах теж потребує удосконалення.

Відтак, застосування розглянутих методів розв'язання конфліктних ситуацій в управлінській діяльності підприємств України можливе за умов подолання негативних явищ як в економіці країни загалом, так і в господарській діяльності конкретного підприємства, зокрема; появи високопрофесійних, ініціативних керівників, зацікавлених як у розвитку підприємства, так і в збереженні кращих кадрів, що забезпечуватиме підвищення ефективності діяльності підприємства, його прибутковості та конкурентоспроможності; зростання рівня корпоративної культури; та, врешті, взаємної співпраці, партнерства керівників і працівників, що зумовить вагоме зменшення деструктивних конфліктів та, натомість, сприятиме ефективному вирішенню конструктивних конфліктів.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Ентоні С.* Керівництво інноватора: як вийти на нових споживачів за рахунок спрощення та зде-шевлення продукту / С. Ентоні, М. Джонсон, Дж. Синфілд, Е. Олтман; пер. з англ. – М.: Альпіна Паблішерз: вид. Юрайт, 2011. – 346 с.
2. *Ємельяненко Л. М.* Конфліктологія : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Петлюха, Л. В.Торгової. – К.: КНЕУ, 2003. – 315 с.
3. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента: пер. с англ. [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоу-ри. – М.: Вильямс, 2009. – 692 с.
4. *Сергієнко Т. І.* Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні / Т. І. Сергієнко // Гу-манітарний вісник ЗДІА. – 2012. – Вип. 48. – С. 236-242 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2012_48_27. – Заголовок з екрана.
5. *Никончук В. М.* Роль та дії керівника в процесі розвитку конфлікту / В. М. Никончук, К. С. Цимбріляк // Інноваційна економіка. – 2013. – № 9. – С. 122-126 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_9_19. – Заголовок з екрана.
6. *Пірен М. І.* Конфліктологія: Підручник / М. І. Пірен. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.
7. *Лозова В. І.* Теоретичні основи конфліктології: Навч. посібник / В. І. Лозова. – Харків: ОВС, 2002. – 276 с.
8. *Гришина Н. В.* Психология конфликта / Н. В. Гришина. – С.-Пб.: Питер, 2009. – 544 с.
9. *Спивак В. А.* Корпоративная культура / В. А. Спивак. – С.-Пб.: Питер, 2001. – 352 с.
10. *Скібіцький О. М.* Антикризовий менеджмент: Навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К.: ЦУЛ, 2009. – 568 с.
11. *Мороз О. О.* Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія [Текст] / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк, О. В. Лазарчук. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 256 с.
12. *Криса О. Й.* Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підпри-ємств / О. Й. Криса // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 633. – С. 361-367 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf – Заголовок з екрана.
13. *Новікова Н.* Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики / Н. Новікова // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 2. – С. 79-83: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_14. – Заголовок з екрана.
14. *Сівчук І. П.* Зарубіжний досвід вирішення конфліктних ситуацій / І. П. Сівчук // Вісник Хмель-ницького національного університету. – 2011. – № 2, Т. 1. – С. 92-95: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_2_1/092-095.pdf – Заголовок з екрана.
15. *Башук Т. О.* Управління різними типами конфліктів у креативному колективі / Т. О. Башук, М. О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 3. – С. 111-119 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_3_13. – Заголовок з екрана.
16. *Економіка та підприємництво. Практикум:* навчальний посібник / С. Я. Салига, В. О. Желя-бін, О. В. Бойко та ін. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 752 с.
17. *Кузьмін О. Є.* Основы менеджмента: Підручник / О. Є. Кузьмін О. Є, О. Г. Мельник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416 с.

REFERENCES

1. *Entoni S.* Kerivnytstvo innovatora: yak vyty na novyh spozhyvachiv za rahunok sproschennya ta zdeshevlennya produktu [The Innovator's Guide: how to reach new customers by simplifying and reducing product] / S. Entoni, M. Dzhonson, Dzh. Sinfield, E. Oltman; per. z angl. – M.: Alpina Pablishez: vyd. Yur-ayt, 2011. – 346 s.
2. *Emelyanenko L. M.* Konfliktologiya : navch. posib. [Conflict: Textbook] / za zag. red. V. M. Petlyuha, L. V.Torgovoyi. – K.: KNEU, 2003. – 315 s.
3. *Meskon M. H.* Osnovy menedzhmenta: per. s angl. [Tekst] [Fundamentals of Management] / M. H. Meskon, M. Albert, F. Hedouri. – M.: Vilyams, 2009. – 692 s.
4. *Sergienko T. I.* Konflikty v kolektyvi i rol kerivnyka u yih vyrishenni [Conflicts in the team and lead-er's role in solving them] / T. I. Sergienko // Gumanitarnyy visnyk ZDIA. – 2012. – Vyp. 48. – S. 236-242 : [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2012_48_27. – Zagolovok z ekrana.

5. *Nykonchuk V. M.* Rol ta diyi kerivnyka v protsesi rozvytku konfliktu [Role and action leader in the development of conflict] / V. M. Nykonchuk, K. S. Tsimbrliyak // *Innovatsiyna ekonomika*. – 2013. – № 9. – S. 122-126 : [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_9_19. – Zagolovok z ekrana.
6. *Piren M. I.* Konfliktologiya: Pidruchnyk [Conflict: Textbook] / M. I. Piren. – K.: MAUP, 2003. – 360s.
7. *Lozova V. I.* Teoretychni osnovy konfliktologiyi: Navch. Posibnyk [Theoretical Foundations of Conflict: Textbook] / V. I. Lozova. – Harkiv: OVS, 2002. – 276 s.
8. *Grishina N. V.* Psihologiya konflikta [Conflict Psychology] / N. V. Grishina. – S.-Pb.: Piter, 2009. – 544 s.
9. *Spivak V. A.* Korporativnaya kultura [Corporate culture] / V. A. Spivak. – S.-Pb.: Piter, 2001. – 352 s.
10. *Skibitskyi O. M.* Antykryzovyy menedzhment: Navch. posibnyk [Crisis Management: Textbook] / O. M. Skibitskyi. – K.: TsUL, 2009. – 568 s.
11. *Moroz O. O.* Teoriya konfliktiv v konteksti pobudovy zagalnoyi modeli efektyvnosti suchasnogo pidpryemstva: monografiya [Tekst] [The theory of conflict in the context of building a common model of efficiency of modern enterprise: monograph [Text]] / O. V. Moroz, O. A. Smetanyuk, O. V. Lazarchuk. – Vinnytsya: VNTU, 2010. – 256 s.
12. *Krysa O. Y.* Upravlinnya konfliktamy yak faktor pidvyschennya konkurentospromozhnosti pidpryemstv [Conflict management as a factor in improving the competitiveness of enterprises] / O. Y. Krysa // *Visnyk Natsionalnogo universytetu «Lvivska politehnika»*. – 2008. – № 633. – S. 361-367: [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf. – Zagolovok z ekrana.
13. *Novikova N.* Upravlinnya konfliktamy v organizatsiyi: pidhody do vyrishennya ta profilaktyky [Conflict management in organizations: approaches to the solution and prevention] / N. Novikova // *Galytskyi ekonomichnyy visnyk*. – 2013. – № 2. – S. 79-83: [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_14. – Zagolovok z ekrana.
14. *Sivchuk I. P.* Zarubizhnyy dosvid vyrishennya konfliktnyh sytuatsiy [Foreign experience of conflict resolution] / I. P. Sivchuk // *Visnyk Hmelnytskogo natsionalnogo universytetu*. – 2011. – № 2, T. 1. – S. 92-95 : [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_2_1/092-095.pdf. – Zagolovok z ekrana.
15. *Bashuk T. O.* Upravlinnya riznymi typamy konfliktiv u kreatyvnomu kolektyvi [Managing different types of conflicts in the creative team] / T. O. Bashuk, M. O. Hyzhnyak // *Marketynh i menedzhment innovatsiy*. – 2012. – № 3. – S. 111-119 : [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_3_13. – Zagolovok z ekrana.
16. *Ekonomika ta pidpryemnytstvo. Praktikum: navchalnyy posibnyk* [Economics and Business. Workshop: Textbook] / S. Ya. Salyga, V. O. Zhelyabin, O. V. Boyko ta in. – K.: VD «Profesional», 2007. – 752 s.
17. *Kuzmin O. E.* Osnovy menedzhmentu: Pidruchnyk [Fundamentals of Management: Textbook] / O. E. Kuzmin O. E., O. G. Melnyk. – K.: «Akademvydav», 2003. – 416 s.