

Сазонова Т. О.,

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

Полтавська державна аграрна академія

Терно А. І.,

здобувач вищої освіти

Полтавська державна аграрна академія

Ляшенко В. Ю.,

здобувач вищої освіти

Полтавська державна аграрна академія

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
CONFLICT MANAGEMENT AS FACTOR OF ENTERPRISES'
COMPETITIVENESS**

У статті розглянуто сутність конфлікту. Охарактеризована модель управління конфліктом. Проведений аналіз причин виникнення конфліктів в аграрних підприємствах Полтавської області. Визначені шляхи мінімізації впливу та усунення джерел конфліктних ситуацій. Ідентифікований зв'язок між конкурентоспроможністю підприємства та управління конфліктами.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, підприємства, причини конфлікту, конкурентоспроможність.

В статье рассмотрена сущность конфликта. Охарактеризована модель управления конфликтом. Проведен анализ причин возникновения конфликтов в аграрных предприятиях Полтавской области. Определены пути минимизации влияния и устранения источников конфликтных ситуаций.

Идентифицирован связь между конкурентоспособностью предприятия и управления конфликтами.

Ключевые слова: конфликт, управление конфликтами, предприятия, причины конфликта, конкурентоспособность.

The article reviewed the nature of the conflict. Characterized by the conflict management model. The causes of conflicts in the Poltava region's agricultural enterprises was analyzed. The ways to minimize the impact and eliminate the sources of conflict situations were defined. The relationship between enterprise competitiveness and conflict management was identified.

Keywords: conflict, conflict management, enterprises, causes of conflict, competitiveness.

Постановка проблеми. Конфлікти займають одне з центральних місць в управлінні персоналом підприємства: з одного боку маємо значні витрати і втрати часу, що пов'язані з складнощами управління ними, а з іншого – значний прямий та опосередкований вплив на результативність діяльності підприємства, враховуючи значимість їх інноваційних, творчих, а особливо руйнівних наслідків. Крім того, конфлікт – одна з найбільш поширених форм організаційного взаємодії та інших відносин між людьми. Визначаючи роль конфлікту у формуванні конкурентоспроможної діяльності сучасного підприємства, необхідно відзначити той факт, що саме через конструктивні конфлікти формуються нові погляди, ідентифікуються нові шляхи подолання виявлених проблем, а також реалізації можливостей, потенціалу господарської одиниці у мінливому, невизначеному бізнес-середовищі.

Варто зазначити, що майстерність управління конфліктом базується на глибоких знаннях керівника про природу, технології та особливості відповідного інструментарію. Разом з тим, переважна більшість сучасних керівників, особливо аграрних підприємств, не вважають за необхідне розвивати власну конфліктологічну культуру та поширювати ці знання на

власний персонал, нехтуючи значенням конфліктів у формуванні конкурентоспроможної діяльності сучасного підприємства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні дослідження з питань управління конфліктами, виявлення їх причин, природи присвячені праці низки науковців, таких як Р. Акофф, Дж. Бернард, Н. В. Гришина, І. В. Грошев, М. Дойч, Н. В. Жевакіна, Є. А. Замедліна, О.Й. Криса, Н. І. Леонов, Н. А. Мельникова, Ф. Эмері та інші. Але велика увага приділена видам конфлікту, їх природі, причинам їх виникнення, але, на наш погляд, не достатньо розглянуті шляхів їх подолання, особливо щодо підприємств аграрного сектору.

Постановка завдання. Метою дослідження є вивчення та розробка шляхів удосконалення системи управління конфліктами в аграрному підприємстві, як фактору підвищення конкурентоспроможності його діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо кілька основних трактувань поняття «конфлікт» (табл. 1).

Визначення поняття «конфлікт»

Визначення	Джерело
«Конфлікт» походить від латинського слова «conflictus», що у дослівному перекладі означає «зіткнення», а в довільному – «протидія», «протиборство»	[1, с. 81]
Відкрите зіткнення протилежних позицій, інтересів, поглядів, думок суб'єктів взаємодії”	[2]
Сутність поняття «конфлікт» полягає не стільки у виникненні протиріч, зіткнення інтересів, скільки в способі усунення посталих суперечностей, у протидії суб'єктів соціальної взаємодії в цілому	[3]
Конфлікт – це найбільш гострий спосіб усунення протиріч, що виникають у процесі взаємодії, що полягає в протидії суб'єктів конфлікту й звичайно супроводжується негативними емоціями	[4]
Конфлікт – це відсутність згоди між двома й більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами	[5, с. 32]
Конфлікт існує завжди там, де з'являються суперечні прагнення або дії. Ці суперечності можуть проявлятися у вигляді внутрішніх напружень (боротьби мотивів) або ж у формі ворожих дій між особами чи групами осіб за обмежені цінності чи ресурси	[6; 7]

Отже, на наш погляд, конфлікт можна визначити як зіткнення

протилежних інтересів осіб, груп осіб через суперництво, протиборство, співпереживання.

Ми підтримуємо думку тих дослідників, які розглядають конфлікт, спираючись на процесний підхід. Адже, у будь-якого етапу конфлікту є свої причини (вхід) та наслідки (вихід). Модель управління конфліктами на основі процесного підходу наведено за допомогою рис. 1.



Рис. 1. Модель управління конфліктами на основі процесного підходу [складено на основі 8]

Варто зазначити, що керівництвом не завжди може бути вірно визначена природа конфлікту, його джерела, в цілому можливість його виникнення та розгортання через нерозуміння або нестачу інформації. Таким чином, виникнення або не виникнення конфлікту нечасто знаходиться в прямій залежності від реального стану речей. До того ж, на протікання конфліктів і їх появу впливають ряд психологічних чинників, цінності учасників конфлікту. Отже, ні виникнення конфлікту, ні його результати не є в повній мірі детермінованими об'єктивними умовами. Це означає, що доля учасників конфлікту не завжди визначається зовнішніми умовами. Тому, для

ефективного управління конфліктами необхідно застосовувати не лише професійні управлінські якості, але й особистісні; перманентно займатися самоосвітою в сфері конфліктологічної культури, психології управління та самоменеджментом.

Нами проведено дослідження особливостей управління конфліктами в аграрних підприємствах. Нами проаналізовані три підприємства Полтавської області на предмет специфіки виникнення конфліктів та управління ними в аграрних підприємствах. Підприємства належать до різних районів Полтавської області, мають приблизно однакові розміри, середня кількість працівників 250-300 осіб.

За допомогою табл. 2 розглянемо рейтинг виявлених причин конфліктів у досліджуваних аграрних підприємствах.

Таблиця 2

Рейтинг причин конфліктів у досліджуваних аграрних підприємствах Полтавської області

Причина	Оцінка ¹ , балів	Рейтинг
<i>Причини, які залежать від менеджерів</i>		
Недостатній професіоналізм, некомпетентність в питаннях виробництва, невміння організувати виробничий процес	3	II
Недостатня комунікабельність, невміння працювати з людьми	4	II
Слабка психолого-педагогічна підготовка менеджера	5	I
Невідповідність стилю керівництва конкретній ситуації або особистості підлеглого	5	I
Брак моральної вихованості	2	IV
Владність і відсутність гнучкості	5	I
Крайня невпевненість, яка веде до різкості у відносинах	1	V
<i>Причини, які залежать від працівників</i>		
Відсутність свідомої дисципліни при виконанні посадових обов'язків	5	I
Наявність в колективі соціально шкідливих елементів, негативних лідерів	2	IV
Відсталість та інертність в стилі роботи, опір змінам	4	II
Егоїстичні устремління	4	II
<i>Причини, пов'язані з психологічною несумісністю людей, тобто залежать як від менеджерів, так і від підлеглих</i>		
Контроль над ресурсами	4	II
Уподобання і антипатії	5	I
Цінності	2	IV
Уявлення	3	III

Природа взаємин між сторонами	1	V
Цілі та ідеології	3	III
«Територія» (обмежені можливості, за які борються люди)	4	II

¹Респондентам запропонували 5 балів розподілити між наведеними причинами, в залежності від частоти прояву конкретної причини (0 – відсутня, 1 – дуже рідко, 2 – іноді, 3 – досить часто, 4 – часто, 5 – постійна дія).

Отже, серед причин виникнення конфліктів, які залежать від менеджерів, провідне місце займають слабка психолого-педагогічна підготовка менеджера, невідповідність стилю керівництва конкретній ситуації або особистості підлеглого та владність, відсутність гнучкості у керівників, а також брак морально вихованості. Таким чином, можемо спостерігати як недоліки як у професійних, так і особистісних якостях керівників, які провокують виникнення конфліктних ситуацій. Позитивним, на наш погляд, є той факт, що причина «недостатній професіоналізм, некомпетентність в питаннях виробництва, невміння організувати виробничий процес» все ж таки проявляє себе іноді. Як вияснили, основний недолік у цьому аспекті полягає у проблемах координації та комунікації. Покращити ситуацію, максимально нівелювавши вплив зазначених причин, на наш погляд, можливо шляхом підвищення кваліфікації керівному складу підприємства. При чому увагу звернути саме на психологічні аспекти управління. Джерелами задоволення даної потреби є замовлення відповідних освітніх послуг (теоретичного та практичного спрямування – тренінги, ділові ігри тощо) в Полтавській державній аграрній академії; проходження тренінг курсів, користуючись послугами тренінгового порталу TRN.ua; самоосвіта.

Серед причин виникнення конфліктів, які залежать від працівників, провідне місце займає відсутність свідомої дисципліни при виконанні посадових обов'язків, відсталість та інертність в стилі роботи, опір змінам та егоїстичні устремління. Першопричиною такої поведінки працівників є недосконалість мотиваційної системи: відсутній прямий, тісний зв'язок між внеском працівника та його винагородою; винагорода лише за виробничі досягнення; зовсім не стимулюється ініціативність та креативність; майже

відсутній зворотній зв'язок між керівною та керованою ланками – звідси опір змінам. Усунивши виявлені недоліки керівництво матиме змогу мінімізувати причини, які викликають появу конфліктних ситуацій з боку працівників.

Третя група причин, пов'язана з психологічною несумісністю людей, так перші місця віддані:

- «уподобання і антипатії» – багато конфліктів пов'язані з перетинанням активностей, втручанням в діяльність, або надання певних переваг однієї людини або групи в діяльності та надання інших переваг в цій діяльності іншими. Такі конфлікти легко вирішуються простим дистанціюванням;

- «контроль над ресурсами» – такі ресурси, як фінанси, матеріали, сировина, престиж тощо можуть розглядатися як неподільні. Вирішення даної проблеми, на наш погляд, полягає в додаванні визначеності та прозорості самому управлінському процесу, зокрема, за рахунок застосування проектного управління;

- «територія» – люди є вибагливими засновниками і захисниками своєї «території» і стають так само дратівливими і агресивними, коли «територія» перенаселена чи порушуються її межі. «Території» можуть включати фізичний простір, капіталовкладення, штат, пріоритети, і т. д. Вихід з даної ситуації, на наш погляд, полягає у зміцненні корпоративної культури організацій, застосування методів тимбілдінгу, справедливій винагороді та відзначення досягнень всіх працівників, а не «обраних». При чому згадана відзнака не обов'язково преміювання, необхідно розглядати широкі методи нематеріального стимулювання.

Аналізуючи наші дослідження та теоретичний доробок науковців, можемо прийти до висновку, що виявлені причини конфліктів не сприяють зростанню конкурентоспроможності підприємства, а навпаки – визначають його слабкі сторони. Наслідками конфліктів у більшості розглянутих баз нашого дослідження є: погіршення соціально-психологічного клімату, напруга у відносинах, що призводить до плинності кадрів, згортання відносин між конфліктуєчими сторонами (конфлікт призводить до скорочення ділових

контактів, неможливості спільної роботи і, знову ж таки, до розпаду колективу. При цьому кожен з опонентів формує для себе образ ворога, увага приділяється вже не рішенням конкретної проблеми, а перемозі в цьому протистоянні, конфліктуючі прагнуть будь-що «зберегти обличчя», – відбувається так зване зміщення акцентів), конфлікти згубно позначаються на фізичному і психічному здоров'ї людей.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, конфлікт відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Причини, які викликають їх появу, фактично є слабкими сторонами організації, які знижують її конкурентні переваги. Керівництво при цьому має приділяти увагу управлінню конфліктами зосереджуючись на їх попередженні. При цьому, роль менеджера полягає не тільки в простому контролі за перебігом подій і припинення розгортається конфлікту, а й у використанні цієї ситуації як вдалої можливості впровадити ті цінності, цілі, які можуть бути розділені багатьма і бути вигідними організації, за рахунок цього прийти до успіху, поліпшити комунікаційну систему організації в цілому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Конфликтология: Хрестоматия / Составитель Н. И. Леонов. – 2-е изд., стер. – М.: МПСИ; Воронеж: Изд-во НПЛ «МОДЭК», 2003. – 304 с.
2. Гришина Н. В. Психология конфликта [Електронний ресурс] / Н. В. Гришина. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 544 с. – Режим доступа : http://www.law.vsu.ru/structure/criminalistics/books/grishina_psy_conf.pdf
3. Конфликтология: Учеб. пособие [Електронний ресурс] / Е. А. Земедлина. – 2-е изд. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2013. – 141 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
4. Грошев И. В. Гендерные, половые и личностные различия поведения в конфликтах [Електронний ресурс] / И. В. Грошев // Мир психологии. – 2005. – № 2. – с. 93 – 119. – Режим доступа : <http://psyjournals.ru>

5. Жевакіна Н. В. Теоретичні аспекти сучасної соціальної роботи: традиції та інновації / Н. В. Жевакіна // Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. – 2014. – № 4 (287). – С. 31-37.

6. Bernard J. The Nature of Conflict. [Електронний ресурс] / J. Bernard – Paris, 1957. – Режим доступу : <http://unesdoc.unesco.org>

7. Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів: множинність концептуальних підходів [Електронний ресурс] / Ю. Мацієвський // Людина і політика. – 2004. – №3. – Режим доступу : <http://eprints.oa.edu.ua/109/1/teoretychni.pdf>

8. Управление конфликтами в организации [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bgumanagement2009.narod.ru>

REFERENCES:

1. Leonov, N.I. (Ed.). (2003) Konfliktologiya : Khrestomatiya [Conflictology: Reader]. Moscow: NPL MODEK, p. 81. (in Russian)

2. Grishina, N.V. (2008) Psikhologiya konflikta [Conflict psychology]. St. Petersburg: Peter, 544 p. Retrieved from <http://www.law.vsu.ru> (in Russian)

3. Zemedlina, E. A. (Ed.). (2013) Konfliktologiya [Conflictology]. Moscow: ITS RIOR NITS Infra-M, 141 p. Retrieved from <http://znanium.com> (in Russian)

4. Groshev, I.V. (2005) Gendernye polovye i lichnostnye razlichiya povedeniya v konfliktakh [Gender, sex and personality differences in conflict behavior]. World of psychology, №2. Retrieved from <http://psyjournals.ru> (in Russian)

5. Zhevakina, N.V. (2014) Teoretichni aspekty suchasno sotsialno roboty traditsiya i innovatsii [Теоретичні аспекти сучасної соціальної роботи: традиції та інновації]. Bulletin LNU of the Taras Shevchenko, № 4 (287), pp. 31-37. (in Ukrainian)

6. Bernard, J. (1957) The Nature of Conflict. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org> (in France)

7. Matsievsky, Y. (2004) Teoretichn aspekti analizu suspilnikh konfliktiv mnozhinnist kontseptualnikh pidkhodiv [Theoretical aspects of the analysis of social conflicts: the plurality of conceptual approaches]. Human and politics, №3. Retrieved from <http://eprints.oa.edu.ua/109/1/teoretychni.pdf> (in Ukrainian)

8. Upravlenie konfliktami v organizatsii [Management of conflicts in the organization]. Retrieved from <http://bgumanagement2009.narod.ru> (in Russian)

Sazonova T.O.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor Department of Management,
Poltava State Agrarian Academy

Terno A. I.

Student
Poltava State Agrarian Academy

Lyashenko V. Yu.

Student
Poltava State Agrarian Academy

CONFLICT MANAGEMENT AS FACTOR OF ENTERPRISES' COMPETITIVENESS

Conflicts occupy one of the central places in the management of the enterprise's personnel. On the one side, we have considerable costs and time losses, which were related to the complexity of conflict management. On the other side there are significant direct and indirect impacts on the enterprise's performance. Conflicts can negatively affect at the innovative and creative spheres. Conflicts can also have devastating consequences. In addition, the conflict is one of the most common forms of organizational interaction and human relationships. Conflict can be defined as a collision of the opposite interests of individuals, groups of people through rivalry, confrontation, empathy.

Three enterprises of the Poltava region on the specificity of the emergence of conflicts and their management were analyzed.

Among the reasons for the emergence of conflicts that depend on the managers, the weak place are the poor psychological and pedagogical training of the manager, the discrepancy between the style of management of a particular situation or the subordinate person and the power, lack of flexibility in the leadership, and lack of moral education.

Among the causes of conflicts that depend on employees and take the leading place are: the lack of conscious discipline in the performance of official duties, the backwardness and inertia in the style of work, resistance to changes and selfish aspirations.

The third group of reasons is related with psychological incompatibility of people in such areas as «tastes and antipathies», «control over resources», «territory».

The revealed causes of conflicts do not contribute to the growth of enterprise competitiveness, but on the contrary – determine its weaknesses.

The causes of its appearance, in fact, is weaknesses of the organization, which undermine its competitive edge. The leadership should be pay attention on conflict management by focusing on their prevention. In this case, the role of the manager is using this situation as a good opportunity to implement desired changes.