

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

CONFLICT MANAGEMENT AS FACTOR OF ENTERPRISES' COMPETITIVENESS

УДК 658.3:316.485.6

Сазонова Т.О.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Полтавська державна аграрна академія

Терно А.І.

студент

Полтавська державна аграрна академія

Ляшенко В.Ю.

студент

Полтавська державна аграрна академія

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 управлінням 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 устр

нения источников конфликтных ситуаций. Идентифицирована связь между конкурентоспособностью предприятия и управлением 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.

Key words: 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 значущість 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. Водночас 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. Теоретичним та практичним дослідженням з питань управління конфліктами, виявленню їх причин, природи присвячені праці низки науковців, таких як Р. Акофф, Дж. Бернард, Н.В. Гришина, І.В. Грушев, М. Дойч, Н.В. Жевакіна, Є.А. Замедліна, О.Й. Криса, Н. І. Леонов, Н. А. Мельникова, Ф. Емері та інші. Але велика увага приділена

видам конфлікту, їх природі, причинам їх виникнення, але, на наш погляд, недостатньо розглянуті шляхи їх подолання, особливо щодо підприємств аграрного сектору.

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

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

Отже, на наш погляд, конфлікт можна визначити як зіткнення протилежних інтересів осіб, груп осіб через суперництво, протидорство, співпереживання.

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

Варто зазначити, що керівництвом не завжди може бути правильно визначена природа конфлікту, його джерела, загалом 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 низка психологічних чинників, цінності учасників конфлікту. Отже, ні виникнення конфлікту, ні його результати не є повною мірою 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 у сфері конфліктологічної культури, психології управління та самоменеджментом.

Нами проведене 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.

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 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 керівним складом підприємства. Причому увагу звернути саме на психологічні аспекти управління. Джерелами задоволення цієї потреби



Рис. 1. Модель управління конфліктами на основі процесного підходу

Джерело: складено на основі [8]

Таблиця 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, зіткненні інтересів, скільки в способі усунення посталих суперечностей, у протидії суб'єктів соціальної взаємодії загалом | [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] |

Рейтинг причин конфліктів у досліджуваних аграрних підприємствах Полтавської області

| Причина | Оцінка ¹ , балів | Рейтинг |
|---|-----------------------------|---------|
| <i>Причини, які залежать від менеджерів</i> | | |
| Недостатній професіоналізм, некомпетентність у 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 під час виконання 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 |

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

є замовлення відповідних освітніх послуг (теоретичного та практичного спрямування – тренінги, ділові ігри тощо) в Полтавській державній аграрній академії; проходження тренінгів, курсів, користуючись послугами тренінгового порталу TRN.ua; самоосвіта.

Серед причин виникнення конфліктів, які залежать від працівників, провідне місце займає відсутність свідомої дисципліни під час виконання посадових обов'язків, відсталість та інертність у 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 зворотний зв'язок між керівною та керованою ланками – звідси опір змінам. Усунувши виявлені недоліки, керівництво матиме змогу мінімізувати причини, які викликають появу конфліктних ситуацій з боку працівників.

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

– «уподобання й антипатії» – багато конфліктів пов'язані з перетинанням активностей, втручанням у діяльність або наданням певних переваг одній людині або групі в діяльності та наданням інших переваг у цій діяльності. Такі конфлікти легко вирішуються простим дистанціюванням;

– «контроль над ресурсами» – такі ресурси, як фінанси, матеріали, сировина, престиж тощо можуть розглядатися як неподільні. Вирішення цієї 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 й агресивними, коли «територія» перенаселена чи порушуються її межі. «Території» можуть включати фізичний простір, капіталовкладення, штат, пріоритети тощо. Вихід із цієї ситуації, на наш погляд, полягає у зміцненні корпоративної культури організацій, застосуванні методів тимблдингу, справедливій винагороді та відзначенні досягнень всіх працівників, а не «обраних». Причому згадана відзнака – не обов'язково преміювання, необхідно розглядати широкі методи нематеріального стимулювання.

Аналізуючи наші дослідження та теоретичний доробок науковців, можемо дійти 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 приводить до плинності кадрів,

згорання відносин між конфлікуючими сторонами (конфлікт приводить до скорочення ділових контактів, неможливості спільної роботи і 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, конфлікуючі 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 припиненні 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 загалом.

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 / Н.В. Гришина. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 544 с. URL: http://www.law.vsu.ru/structure/criminalistics/books/grishina_psy_conf.pdf
3. Конфликтология: Учеб. пособие / Е. А. Земедлина. 2-е изд. М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2013. 141 с. URL: <http://znanium.com>
4. Грошев И.В. Гендерные, половые и личностные различия поведения в конфликтах / И.В. Грошев // Мир психологии. 2005. № 2. С. 93–119. URL: <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. / J. Bernard – Paris, 1957. URL: <http://unesdoc.unesco.org>
7. Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів: множинність концептуальних підходів / Ю. Мацієвський // Людина і політика. 2004. № 3. URL: <http://eprints.oa.edu.ua/109/1/teoretychni.pdf>
8. Управление конфликтами в организации. URL: <http://bgumanagement2009.narod.ru>

REFERENCES:

1. Leonov, N.I. (Ed.). (2003) Konfliktologiya : Khrestomatia [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 razlichia povedeniia 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) Teoretichn aspekti suchasno sotsialno roboti tradits ta nnovats [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.