

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання денна
(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту
Завідувач кафедри менеджменту

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«_____» _____ 2020_р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

на тему «Управління конфліктами в організації: підходи та методи »
(за матеріалами ПрАТ «Полтавамаш»)
(повна назва підприємства, організації, установи)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(цифра та назва)

Виконавець роботи

Горошко Ольга Геннадіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

Асист. Кужель Н.Л.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2020

ЗатверджуюЗав. кафедрою _____
(підпис)д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

« ____ » _____ 2019 р.

ПогодженоНауковий керівник _____
(підпис)_____
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

« ____ » _____ 2019 р.

План

кваліфікаційної роботи студента ступеня вищої освіти **бакалавр**,
спеціальності
073 «Менеджмент»

Горошко Ольги Геннадіївни

на тему: «Управління конфліктами в організації: підходи та методи»
(назва теми)

(за матеріалами ПрАТ «Полтавамаш»)
(назва підприємства, організації, установи)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління конфліктами в організації

1.1. Сутність та характерні ознаки конфлікту, моделі конфліктів

1.2. Сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями

Розділ 2. Дослідження підходів до управління конфліктами в ПрАТ «Полтавамаш»

2.1. Загальна соціально-економічна характеристика ПрАТ «Полтавамаш»

2.2. Оцінка та характеристика методів та підходів до управління конфліктами в ПрАТ «Полтавамаш»

Розділ 3. Удосконалення управління конфліктами в ПрАТ «Полтавамаш»

3.1. Впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами в ПрАТ «Полтавамаш»

3.2. Заходи, щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан функціонування та розвитку ПрАТ «Полтавамаш»

Висновки

Додатки

Студент(ка) _____
(підпис)**Горошко О.**
(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3-5
РОЗДІЛ 1. Теоретичні та методичні засади управління конфліктами в організації	6-18
1.1. Сутність та характерні ознаки конфлікту, моделі конфліктів.....	6-12
1.2. Сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями.....	12-18
РОЗДІЛ 2. Дослідження підходів до управління конфліктами в ПрАТ «Полтавамаш».....	19-36
2.1. Загальна соціально-економічна характеристика ПрАТ «Полтавамаш».....	19-31
2.2. Оцінка та характеристика методів та підходів до управління конфліктами в ПрАТ «Полтавамаш».....	31-36
РОЗДІЛ 3. Удосконалення управління конфліктами в ПрАТ «Полтавамаш».....	37-50
3.1. Впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами в ПрАТ «Полтавамаш»	37-44
3.2. Заходи, щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан функціонування та розвитку ПрАТ «Полтавамаш».....	44-50
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Динамічність зовнішнього середовища, складність організаційних та комунікаційних структур, зростання рівня конкуренції, невизначеність на багатьох ринках діяльності, зумовлюють виникнення нових конфліктів та зростання їх рівнів та кількості. Усі перелічені чинники створення конфліктів лежать поза межами впливу та активної дії на них підприємств, а тому потребують їх постійного моніторингу та адекватного пристосування з боку організацій.

При цьому важливою є і суб'єктивна складова появи конфліктів – відсутність бажання у сторін конфлікту ідентифікувати взаємні вигоди від співпраці, можливість недопущення конфліктів за мінімальних втрат, впевненість у правильності своїх цілей, принципів та переконань, що призводить до незворотності негативних наслідків та значних втрат від дії конфліктів. Тому завдання менеджерів є активно ідентифікувати можливі конфліктні ситуації, іноді провокувати їх виникнення з метою вирішення управлінських проблем, впливати на їх перебіг та намагатись отримати функціональні результати.

Проблеми конфліктології намагаються вирішувати науковці різних галузей знань і, в тому числі, вчені економісти, серед яких Батракова Т.І., Борцов Ю.С., Герасіна Л.М., Гриненко А.М., Гришова І. Ю., Ємельяненко Л.М., Захарчин Г.М., Запрудський Ю.Г., Ішмуратов А.Т., Козер Л., Кузьмін О.Є., Мороз О.В., Мельник О.Г., Осіпова Н.П., Панов М.І., Петюх В.М., Подольчак Н.Ю., Сафьянов В.И., Торгова Л.В., Фоллета М., Чухрай Н.І., Цюрупа М.В. Ними розроблено моделі виявлення конфліктів, класифікації, джерела виникнення, фактори впливу та методи уникнення конфліктів, а також зниження їх рівня.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемі управління конфліктами, практично відсутні наукові пошуки щодо оцінювання та врегулювання, а також запобігання управлінським

конфліктам. Вищезазначене зумовлює необхідність системного та комплексного дослідження питання управління та запобігання управлінських конфліктів у діяльності організацій з метою підвищення результативності роботи систем менеджменту.

Метою написання кваліфікаційної роботи є дослідження управління конфліктами в організації та визначення напрямів їх удосконалення в ПрАТ «Полтавамаш» з метою його оптимізації.

Для виконання зазначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:
розкрити сутність та характерні ознаки конфлікту, моделі конфліктів;
розглянути сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями;

охарактеризувати ПрАТ «Полтавамаш» як систему управління;
проаналізувати основні методи і підходи до управління конфліктами ПрАТ «Полтавамаш»;

запровадити сучасні методи та підходи до управління конфліктами ПрАТ «Полтавамаш»;

запропонувати заходи, щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан функціонування та розвитку ПрАТ «Полтавамаш».

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в ПрАТ «Полтавамаш».

Предметом кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних, методологічних та практичних аспектів управління конфліктами в організації.

Інформаційною базою при виконанні роботи є: Закони України, Господарський Кодекс та інші нормативно-методичні документи з питань стратегічного управління підприємством, бухгалтерська та статистична звітності, статут ПрАТ «Полтавамаш», підручники та навчальні посібники, періодичні видання та інші літературні джерела українських та закордонних авторів з питань оцінювання та атестації персоналу підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи

дослідження: метод аналізу й синтезу, метод наукової абстракції, статистичний метод, метод порівняльного аналізу, метод угруповання даних. Найбільш ефективними виявилися розрахункові, моделюючі, аналітичні графіки.

Результати кваліфікаційної роботи було апробовано на XVIII Міжнародній студентській конференції «Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті» з доповіддю на тему: «Конфлікт як механізм розвитку організації », 7-8 квітня 2020 р.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, всі розділи складаються із трьох підрозділів. Робота містить 7 таблиці, 7 рисунків, 28 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та характерні ознаки конфлікту, моделі конфліктів

Конфлікти виникають постійно у житті людини у всіх сферах життєдіяльності та мають різноманітні прояви і наслідки. Відповідно людина змушена знаходити способи управління ними, їх оцінювання, зниження їхніх негативних наслідків та запобігання конфліктам. Природа виникнення конфліктів, їхня багатоаспектність та пов'язаність із різними елементами життя людини та суспільства загалом є об'єктом вивчення вчених, починаючи із часів власне появи людини, оскільки про них згадують у більшості стародавніх міфів, давніх переказів, народних пісень, приказок тощо. Можна припустити, що перші конфлікти були пов'язані із необхідністю задоволення первинних потреб людини, її виживанням та продовженням роду, зокрема потреб у: безпеці, їжі, сексі, місці проживання тощо. Вирішувались конфлікти, як правило, силовим способом або із залученням старійшин племені, відповідно вважали що той, хто переміг, був правий. Зокрема, як зазначає Е. Тайлор, сам виграш у будь-якому конфлікті трактується архаїчним розумом як беззаперечний доказ істини та правоти [12, 7]. Певні особливості існування конфліктів та способи їх розв'язання за первіснообщинного ладу виявляються і у перебігу конфліктів у сучасних умовах, зокрема і в управлінських конфліктах. Хоч силових дій та вчинків у вирішенні конфліктів стало менше, натомість кількість способів їх розв'язання різко зросла. Особливо часто основні ознаки первіснообщинних конфліктів виникають у процесі перемін як політичних, так і економічних, коли кількість примітивних та простих, зокрема силових способів розв'язання конфліктів, різко зростає. Розвиток суспільства призвів до зростання кількості та різноманітності конфліктів, що вимагає нових методів

їх розв'язання та зниження негативних наслідків. Економічні конфлікти особливо істотно видозмінились із розвитком промисловості в кінці XIX ст. – на початку XX ст.

Під час вивчення етимології основних понять конфліктології виявлено, що слово «конфлікт» походить від латинського слова *conflictus*, що в перекладі означає «зіткнення, боротьба». Загалом визначень та тлумачень поняття «конфлікт» та суміжних категорій є величезна кількість, однак нас цікавили ті особливості та елементи тлумачень, які важливі з позиції управління конфліктами на підприємствах. Зокрема, стосовно визначення суті конфлікту можна чітко виокремити три різні позиції вчених та практиків щодо дії та наслідків конфлікту. Представники першої із них відзначають домінування негативної дії конфлікту на діяльність суб'єктів конфліктної ситуації. Конфлікт – це насильницька міжособова боротьба, пов'язана зі свідомим приниженням потреб та позиції партнера [12].

У словниках з політології зазначено, що конфлікт є надзвичайним загостренням суперечностей сторін, пов'язаних з особливостями їхнього становища в суспільстві, а відтак з реальною чи надуманою протилежністю їхніх інтересів, цілей, цінностей [7]. В іншому словнику вказано, що конфлікт є засобом взаємодії людей, при якому превалює тенденція протиборства, ворожнечі, руйнування досягнутої єдності, згоди і співробітництва [11].

Конфлікт – це найгостріший засіб розв'язання істотних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб'єктами конфлікту, яка зазвичай супроводжується негативними емоціями [17]. Інші науковці дотримуються думки, що конфлікти не можуть мати як позитивний, так і негативний наслідки і відповідно їхні результати скоріше нейтральні. Якщо наслідки є позитивними чи негативними, то вони переважно короткотермінові, а в довготерміновому періоді встановлюється статус кво, тобто негативні чи позитивні наслідки стають невідчутними.

Науковці зазначають, що конфлікт також можна розглядати як стан потрясіння, дезорганізації відносно попереднього розвитку і, відповідно, як

генератор нових структур [12].

Автор теорії соціального конфлікту Л. Козера зазначає, що конфлікт – це боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, у процесі якої цілі противника нейтралізуються, ущемляються або елімінуються його суперниками. Фактично автор вказує негативний аспект від дії конфлікту, однак при цьому стверджує, що у певній ситуації може проявлятися і позитивна функція конфлікту. А саме конфлікт може стати чинником підтримання динамічної рівноваги в соціально-економічних системах, в яких він відбувається. Якщо конфлікт пов'язаний із цілями, цінностями або інтересами, які не порушують засад існування груп, тоді його наслідки позитивні. Якщо конфлікт зачіпає основні цінності груп, то він є небажаним, оскільки підриває засадничі принципи діяльності груп і призводить до руйнування самої групи [3]. З останньою тезою можна погодитись, якщо група створює позитив у діяльності певної системи, елементом якої вона є. Інколи для зміни системи необхідно змінювати, реструктуризувати та ліквідовувати окремі групи.

Більшість науковців зводять визначення конфлікту до того, що конфлікт є зіткненням двох або більше різноспрямованих сил для досягнення власних інтересів та цілей в умовах протидії [7]. Зауважимо, що визначення має охоплювати усі види можливих конфліктів, а наведене визначення конфлікту важко застосувати до великої кількості внутрішньоособистісних конфліктів.

В науці управління активно почали досліджувати конфлікти у школі наукового управління та адміністративній школі. Основним представником останньої був Вебер, який розглядав конфлікт як негативне явище, що асоціювалось із певною агресією, ворожістю, війною, суперечками, погрозами тощо, яке призводить зрештою до руйнування досягнутого балансу та може зашкодити діяльності будь-якої соціально-економічної системи. При цьому вважали, що запобігти конфлікту та уникнути його негативних наслідків конфлікту можливо, спонукаючи до встановлення

цілей, завдань, норм, побудови раціональної структури управління тощо [9,8].

Теорія «людських відносин» також розглядала лише негативний аспект управлінських конфліктів, однак причини виникнення конфліктів, на думку науковців, полягали в організаційних нормах різного типу, а, насамперед, у відносинах між працівниками підприємства. Відповідно покращення взаємин між працівниками та прищеплення командного духу, побудова корпоративної культури, налагодження міжособистісних стосунків здатні забезпечити уникнення конфліктних ситуацій та зменшити обсяги збитків від їх дії.

На третьому етапі розвитку теорії менеджменту пропонують вирішувати конфлікти із урахуванням зовнішнього середовища. Для уникнення конфлікту система менеджменту формується відповідно до вимог ринку і розподіл ресурсів відбувається із урахуванням досягнення основних ринкових показників (обсягів збуту, лояльності споживачів, повторних покупок, частки ринку, зростання попиту тощо).

Етап активного застосування кількісних економіко-математичних методів передбачає формування моделей прогнозування ймовірності виникнення управлінських конфліктів та їхніх наслідків. З'явилися стохастичні та імітаційні моделі оцінювання та прогнозування розвитку управлінських конфліктів у організаціях.

Сучасні школи менеджменту дотримуються позиції, що управлінські конфлікти частіше приводять до позитивних результатів і відповідно вони бажані та обов'язкові у діяльності ефективної організації. Можливість виявити різні позиції, думки, приховані цілі, мотиви та потреби, отримати додаткову інформацію та інші необхідні ресурси, сформувати альтернативи розвитку робить управлінський конфлікт необхідним для виживання сучасної організації у конкурентному середовищі.

Конфлікт за природою є суперечливим явищем, з одного боку, його виникнення та перебіг може сприяти розвитку системи управління та

спонукати до вдосконалення механізмів менеджменту, а з іншого боку – гальмувати зростання системи управління, призводити до витрат та втрат у діяльності машинобудівних підприємств, знижувати показники ефективності діяльності, спричиняти появу небажаних явищ – авантюризму, опортунізму, бюрократії, тіньової діяльності та низки інших негативних наслідків.

У науковій літературі виділяють різноманітні ознаки конфліктної ситуації та конфліктів. Кожен без винятку конфлікт має певні ознаки, за якими його можна ідентифікувати; ознаки різняться залежно від виду конфлікту. Важливо поділяти ознаки на явні та приховані. До явних ознак конфліктної ситуації доцільно зарахувати:

внутрішньоособисті:

замкнутість та агресивність;

зниження продуктивності праці;

зростання рівня схильності до прийняття управлінських рішень із необґрунтованим рівнем ризику;

негативні зміни у ставленні до роботи;

недооцінку або переоцінку власних досягнень та здібностей;

уникнення трудової діяльності та відхилення від неї; зволікання із виконанням поставлених завдань та реалізацією цілей;

міжособистісні:

збільшення емоційності та емоційної напруги у стосунках між працівниками;

зростання опору під час прийняття та реалізації управлінських рішень;

втрату довіри та поваги між колегами; почастищення пліток між працівниками та шумів у комунікаційних каналах;

припинення почуття гідності; страйк та саботаж;

загальноорганізаційні: зростання плинності кадрів; збільшення кількості відхилень від очікуваних результатів діяльності та цілей; зростання рівня браку;

погіршення соціально-економічних показників діяльності організації

(прибутковості, ліквідності, середньої заробітної плати тощо);

зростання надлишкових запасів; збільшення кількості неформальних груп, які мають різні цілі та інтереси; відмову від виконання окремих функцій менеджменту;

збільшення кількості негативних суджень.

Приховані ознаки конфлікту є не безпечнішими, складніше управляти ними. Їх теж доцільно поділити на:

внутрішньоособисті:

виконання лише планових показників; пропуски окремих громадських заходів;

обурення, страх, тривога, байдужість, песимізм;

міжособистісні:

дотримання формальностей та правил відносин між учасниками конфлікту;

зменшення кількості комунікацій між групами;

загальноорганізаційні:

зростання кількості шумів;

небажання індивідуумів чи груп спілкуватися між собою;

гнітюча тиша на нарадах; багаторазовий розгляд того самого питання на нарадах без прогресу у вирішенні;

ситуація, коли один індивідуум (одна група) не підтримує або «топить» іншого (іншу);

відмова від дискусій чи відхилення від обговорення окремих питань.

Загалом між прихованими та явними ознаками конфліктів важко провести розмежувальну лінію, оскільки як причини, так і конфлікти можуть миттєво змінюватися з прихованих на явні й навпаки.

Серед основних учасників конфлікту прийнято виокремлювати [4]:

опонента (сторону конфлікту, яка має претензії до іншого учасника);

супротивника (учасника, який жадає реалізувати свої цілі, нейтралізуючи цілі опонента);

агресора (учасника, що вживає агресивних заходів);

ворога (учасника, який розробляє та реалізує у межах управлінського конфлікту стратегію на знищення іншого учасника конфлікту).

Іноді в конфлікті можна виділити учасника, що ініціював конфліктні дії або зумисно їх спровокував. Це ініціатор конфлікту, тобто учасник, який з об'єктивних чи суб'єктивних причин створює умови та обставини для виникнення конфліктів, стимулює їх розвиток та очікує інтуїтивно чи раціонально на отримання позитивних результатів.

Отже, конфлікти можуть мати і позитивні, і негативні наслідки на різних рівнях управління та в різних управлінських системах підприємства. У зв'язку із цим важливо не тільки визначити чітко поняття конфлікту та інший понятійний апарат теорії управління конфліктами, але й розробити практичні методи управління ним, щоб забезпечити зниження низки негативних наслідків та підвищити обсяг позитивних результатів від дії конфліктів.

1.2. Сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями

Конфлікти виникають безпосередньо у всіх без винятку сферах життєдіяльності людини і серед них управлінські конфлікти посідають чільне місце, часто є домінантними та фундаментальними, тобто здатні породжувати низку конфліктів у інших сферах життєдіяльності.

Усі види конфліктів за сферами життєдіяльності можна поділити на конфлікти виробничої сфери життєдіяльності та невиробничої сфери життєдіяльності. Конфлікти виробничої сфери життєдіяльності виникають під час виробничої діяльності в різних сферах та на різних рівнях. Доцільно виокремлювати такі види конфліктів: політичний, економічний, юридичний, екологічний, педагогічний, організаційно-управлінський, науковий. До конфліктів невиробничої сфери належать: національно-етнічний, релігійний, сімейно-побутовий, смисловий, комунікаційний, ціннісний, ідеологічний,

світоглядний, культурний, соціально-психологічний, інформаційний. Організаційно-управлінські конфлікти можна виокремлювати за різними ознаками та користуватись різними принципами, однак виділимо функціонально-управлінські конфлікти, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Науковці пропонують велику кількість ознак виокремлення та класифікації конфліктів, однак більшість із розроблених класифікацій важко використати в практичній діяльності з метою прикладного ідентифікування конфліктів, оцінювання та вжиття заходів для уникнення чи зниження їхніх негативних результатів. Тому дослідимо класифікації конфліктів, які можуть посприяти формуванню ефективного процесу менеджменту управлінських конфліктів у діяльності підприємств.

Конфлікти поділяють за рівнем зростання складності суб'єктів на: міжіндивідуальні, міжгрупові за інтересами, етнонаціональними ознаками, соціальним становищем; міжпартійні чи між асоціаціями; внутрішньоінституціональні конфлікти; між секторами розподілу праці; між державами; міжкультурні чи між типами культур [9; с. 65 – 66]. Саме такі типи конфліктів часто є джерелом виникнення або зростання рівня управлінських конфліктів.

Американські дослідники виокремлюють такі види конфліктів, які часто виникають і у системі менеджменту підприємств [20, с. 383]: конфлікт цілепокладання, у якому відображається несумісність встановлених сторонами цілей або бажаних результатів; конфлікт уявлень, у разі виникнення якого протистоять відмінні уявлення та судження сторін; конфлікт емоцій; конфлікт процедур, що полягає у протистоянні сторін під час вибору способу вирішення тієї чи іншої управлінської проблеми.

Класифікацію конфліктів за різними ознаками у своїй праці подає Л. А. Єршов.:

за змістом: а) конфлікти бізнес-справ; б) конфлікти, що пов'язані із особистими інтересами індивіда;

за значущістю: а) конфлікти, важливі лише для окремих працівників; б) конфлікти, важливі для окремих індивідів, груп, прошарків населення тощо;

за формою прояву: а) конфлікти того чи іншого напрямку дії, поведінки ("наближення – віддалення", "наближення – наближення", "віддалення – віддалення"); б) конфлікти тієї чи іншої якості, інтенсивності дії, поведінки; в) конфлікти, що виражаються вербально чи невербальними засобами (мовчання, поза, погляд при сприйнятті суперника); г) за типом структури взаємин – приховані, відкриті; д) за соціальною формалізацією – конфлікти офіційні та неофіційні тощо; е) конфлікти —прав та обов'язків [4]. Усі наведені конфлікти можуть бути управлінськими, а класифікації, наведені вище, дають можливість краще зрозуміти особливості окремих видів управлінських конфліктів та підібрати адекватніші методи управління ними.

Відомий науковець Карен Джен запропонував поділяти конфлікти на підприємствах на такі види:

конфлікт змісту – передбачає відмінності в уявленнях працівників про цілі, обов'язки, завдання, які перед ними поставлені. Особливість таких видів конфліктів полягає у різних поглядах на суть і значення завдань та на цілі, які визначають для себе опоненти;

емоційні конфлікти – соціально-психологічна незбіжність та несумісність працівників, які виконують спільну роботу або реалізують ті самі цілі;

адміністративні конфлікти, пов'язані із відмінностями та різним баченням підходів до реалізації цілей та завдань. Розходження в уявленнях про індивідуальну відповідальність та обов'язки – один із типових прикладів управлінського конфлікту, які часто виникають у діяльності машинобудівних підприємств із їхніми громіздкими організаційними структурами управління. Керівники окремих великих машинобудівних підприємств навіть уявлення не мають про структуру управління їхнім підприємством, що відповідно породжує проблеми із розподілом обов'язків і повноважень та спричиняє виникнення управлінських конфліктів.

Ф. Глазл зазначає про необхідність виокремлення гарячих та холодних конфліктів. Перші конфлікти проходять із використанням драматичних підходів та театральної поведінки, їм притаманна емоційна напруженість та збудження. Сторона конфлікту впевнена у правильності своїх цілей, переконань та інтересів. На відміну від гарячих конфліктів, холодні проходять спокійно та тихо, без емоційного супроводу та збудження, однак, часто виникають розчарування, емоційне спустошення тощо. Управлінські конфлікти можуть бути як гарячими, так і холодними, насамперед це визначається корпоративною культурою підприємства та соціально-психологічними особливостями керівників.

За напрямом формування взаємних відносин та побудови комунікаційних зав'язків доцільно виокремлювати такі види управлінських конфліктів: вертикальні, горизонтальні, діагональні та змішані.

Вертикальні управлінські конфлікти виникають між керівниками різних рівнів менеджменту підприємства. Напрямок поширення конфлікту може бути різним: як —знизу – догори та і —зверху - донизу. Особливо часто такі конфлікти виникають у разі внесення змін у діяльність організації, відповідно менеджери різних рівнів управління по-різному можуть сприймати необхідність, обґрунтованість та доцільність упровадження змін. Загалом за оцінками науковців, лише 10 % інформації від виконавців потрапляє до управлінців вищого рівня, що свідчить про значні перепони, а отже, і джерела виникнення конфліктів.

Горизонтальні управлінські конфлікти виникають між керівниками одного або різних підрозділів, що перебувають на одній управлінській ієрархії. Найчастіше такі конфлікти спровоковані поділом ресурсів, узгодженням цілей діяльності та виконанням спільних дій.

Діагональні конфлікти виникають між керівниками, які перебувають на різних рівнях управління в межах передавання нелінійних повноважень. Часто такі конфлікти не пов'язані із виробничо-господарською діяльністю, а виникають на основі ділових, приватних чи особистих стосунків між

суб'єктами конфлікту, тому способи їх розв'язання часто лежать за межами управлінської діяльності на підприємстві.

Змішані конфлікти передбачають участь у конфліктних ситуаціях одночасно керівників одного та різних рівнів управління. Такі конфлікти за структурою складніші й відповідно способи управління ними повинні бути більш комплекснішими.

Як було зазначено раніше, конфлікт може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Позитивні наслідки конфлікту полягають, по-перше, в тому, що проблема вирішується таким шляхом, який прийнятний для всіх сторін, і в результаті співробітники відчують свою причетність до вирішення цієї проблеми. Це зводить до мінімуму труднощі в здійсненні ухвалених рішень - ворожість, примусовість поступати проти волі. Інше позитивною наслідком конфлікту полягає в тому, що сторони більше бувають розташовані до співпраці в майбутніх конфліктних ситуаціях.

Серед негативних наслідків конфлікту можна виділити наступні:

незадоволеність, поганий стан духу, текучість кадрів і зниження продуктивності;

менший ступінь співпраці в майбутньому;

сильна відданість індивіда до групи і збільшення непродуктивної конкуренції з іншими групами в організації;

зіставлення своїх цілей цілям іншої групи як позитивних, так і негативних;

зменшення взаємодії між конфліктуючими сторонами;

збільшення ворожості між ними у міру зменшення спілкування;

надання більшого значення перемозі в конфлікті чим вирішенню реальної проблеми.

Наслідки конфлікту визначаються тим, наскільки ефективним буде управління конфліктом. У науковій літературі описуються різні способи управління конфліктними ситуаціями. Альберт, Меськон, Хедоурі розділяють їх на дві категорії: структурні і міжособові. Існує чотири

структурні методи вирішення конфлікту - роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних і інтеграційних механізмів, встановлення загально організаційних комплексних цілей і використання системи винагород.

На думку вищеназваних американських учених, роз'яснення вимог до роботи є якнайкращим методом управління, що запобігає негативним наслідкам конфлікту.

Керівник повинен пояснити кожному співробітникові і підрозділу, які результати роботи очікуються від них. Якими вони володіють повноваженнями і відповідальністю, які існують процедури і правила роботи.

Ще один метод управління конфліктною ситуацією - застосування координаційного механізму. Приклад такого механізму: ланцюг команд, встановлення ієрархії повноважень, що упорядковує взаємодію людей, ухвалення рішень і інформаційні потоки усередині організації.

Наступний метод управління конфліктом є встановлення загальних організаційних комплексних цілей. Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільних зусиль співробітників, груп або відділів. Ідея, закладена в ці вищі цілі, - об'єднати зусилля всіх учасників діяльності і підпорядкувати їх єдиному завданню. Таким чином досягається злагодженість дій всього персоналу.

Методом управління конфліктної ситуації є так само створення системи винагороди. Люди, які вносять особливий внесок до досягнення загальних цілей, допомагають іншим групам організації, повинні винагороджуватися подякою, премією, визнанням або підвищенням по службі.

Серед міжособових стилів вирішення конфліктів виділяються: ухилення, згладжування, примушення, компроміс і вирішення проблеми.

Конфлікт можна визначити як відсутність згоди між двома або більш сторонами. Кожна із сторін робить все, щоб була прийнята її точка зору і заважає іншій зробити те ж саме. Не можна забувати, що в організаціях з

ефективним управлінням деякі конфлікти можуть бути бажані. У багатьох випадках ситуація конфлікту допомагає сформулювати більше число альтернатив або проблем, що робить процес ухвалення рішень ефективнішим.

Виходячи з цього, конфлікт може бути функціональним, ведучим до підвищення ефективності діяльності організації, або дисфункціональним, впливає негативно на показники роботи.

Загалом процес управління конфліктами є підсистемою менеджменту підприємства і виконуються з домінуванням функціонального підходу в системі менеджменту організації за допомогою планування, мотивування, контролювання та регулювання конфліктів діяльності організації з метою збільшення кількості раціональних наслідків управлінських конфліктів та зниження рівня негативних наслідків.

Отже управлінські конфлікти існуватимуть у всіх без винятку управлінських системах, повністю уникнути їх ніколи не вдасться та й немає потреби, оскільки часто вони дуже корисні для розвитку управлінських систем. Відрізнятимуться лише види конфліктів, їхні рівні та наслідки їхньої дії. Тому завдання керівників підприємств полягає у створенні мапи конфліктів, тобто визначенні їх різновидів, найхарактерніших сфер діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРАТ «ПОЛТАВАМАШ»

2.1. Загальна соціально-економічна характеристика ПрАТ «Полтавамаш»

Приватне акціонерне товариство «Полтавський машинобудівний завод» (далі ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод») засноване 11 липня 1994 року шляхом перетворення державного підприємства «Полтавський машинобудівний завод» у відкрите акціонерне товариство. 12 квітня 2011 р. відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» підприємство рішенням Загальних зборів акціонерів затверджено нову редакцію Статуту та змінено назву на ПАТ «Полтавський машинобудівний завод».

З 31.05.2017 ПАТ «Полтавський машинобудівний завод» було змінено на Приватне Акціонерне Товариство «Полтавський машинобудівний завод» (надалі ПрАТ «Полтавамаш»).

Юридична адреса ПАТ: 36007 м. Полтава вул. Маршала Бірюзова, 27, Україна.

Згідно Статуту метою ПрАТ «Полтавамаш» є забезпечення досягнення суспільно-корисних цілей та одержання прибутку для наступного його розподілу між акціонерами Товариства, шляхом здійснення виробничо-господарської, інвестиційної, комерційної та іншої підприємницької діяльності від фінансово-господарської діяльності та задоволення на цій основі соціально-економічних потреб акціонерів та членів трудового колективу ПрАТ.

Предметом діяльності ПрАТ є: виробництво і реалізація продукції виробничо-технічного призначення для агропромислового комплексу та запчастин до нього, товарів широкого вжитку;

комерційна, торговельна, постачально-збутова та посередницька діяльність;

науково-дослідна діяльність, реалізація наукових, технічних, технологічних, економічних, проектних, конструкторських розробок;

відкриття мережі магазинів дня оптової, комісійної торгівлі товарами, як власного виробництва, так і інших підприємств України та інших держав;

заняття як внутрішніми так і міжнародними перевезеннями вантажів і пасажирів, транспортно-експедиційні послуги;

здійснення зовнішньоекономічної діяльності згідно законодавств України.

В результаті дослідження встановлено, що згідно теорії системного підходу ПрАТ «Полтавамаш» є відкритою системою, а система управління складається з двох основних взаємозалежних підсистем: керуючої і керованої. Схематично ПрАТ, як систему, що має об'єкти і суб'єкт управління представлено на рисунку 2.1.

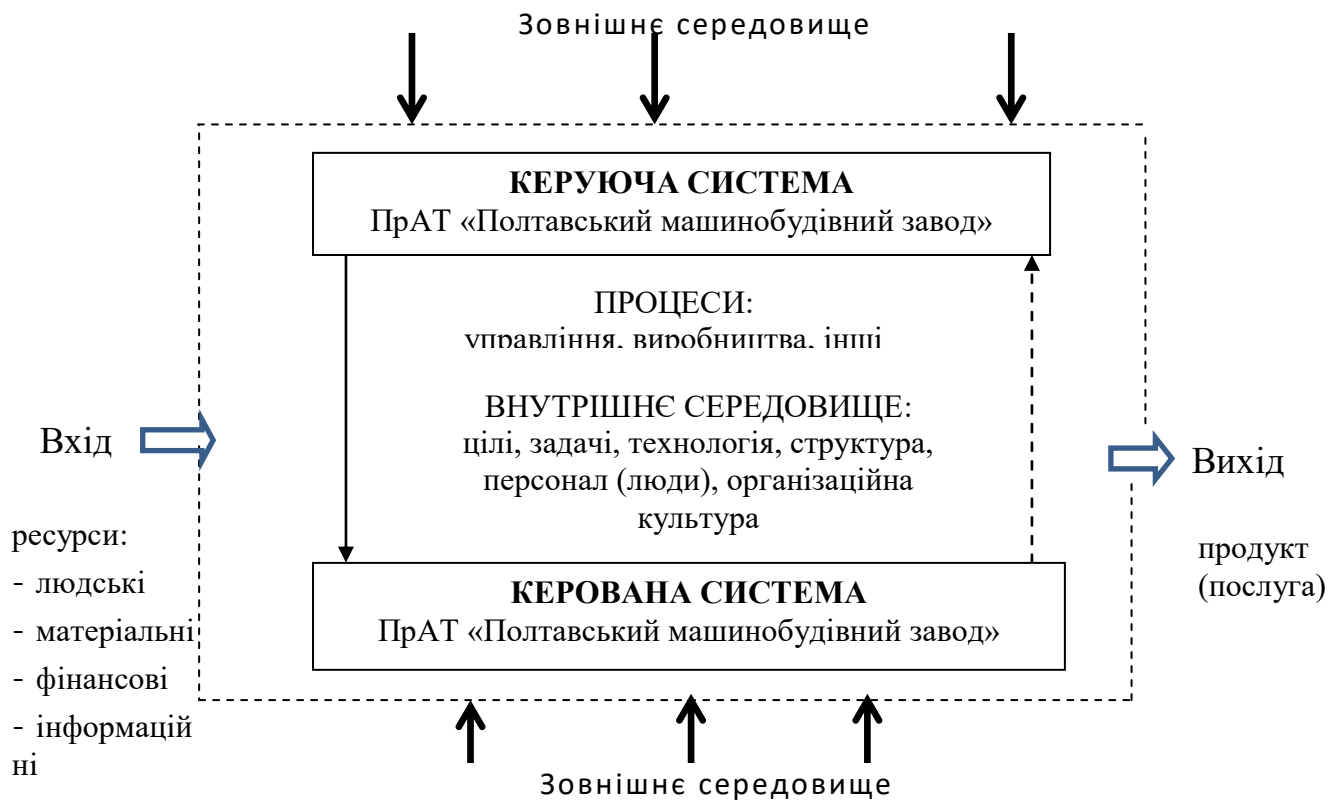


Рис. 2.1. Схема структури системи управління ПрАТ «Полтавамаш»

Як видно з рисунку, внутрішнє середовище підприємства складається з основних елементів, серед яких цілі, задачі, технологія, структура, персонал (люди), організаційна культура. Враховуючи, що важливим елементом об'єкту управління є персонал підприємства, для багатьох підприємств України, в тому числі і для ПрАТ «Полтавамаш», в умовах ринкової економіки все більшого значення набуває проблема більш ефективного використання людських ресурсів.

Зважаючи, що ПрАТ «Полтавамаш» є одним з провідних підприємств в Україні по створенню і випуску технологічного обладнання для різних галузей харчової промисловості: м'ясної, молочної, консервної, кондитерської та ін., продукція яких відносяться до товарів постійного попиту і купується за будь-яких економічних умов.

Орієнтація діяльності фірми – переважно на внутрішній ринок в загальнодержавному масштабі та ринки близького зарубіжжя (Білорусії, Молдови, ін. країн пострадянського простору). Місію підприємство формулює, як задоволення потреб переробних вітчизняних підприємств та зарубіжних партнерів в технологічному обладнанні з переробки м'яса і виробництва ковбас та копченостей; з переробки птиці; для забою худоби; з переробки відходів і конфіскатів; для виробництва тваринних жирів; теплоенергетичне обладнання та задоволення на цій основі соціально-економічних потреб акціонерів та членів трудового колективу ПрАТ.

Для ПрАТ «Полтавамаш» характерним є вивчення основних груп споживачів щодо пропонованого товару, відповідно якого формується пропозиція; постійно досліджуються тенденції в динаміці попиту, маючи на увазі, що в основному ситуація розвивається в руслі загальносвітових тенденцій по даній товарній групі; приділення уваги національним та зовнішнім особливостям в розвитку структури попиту; врахування загальних світових тенденцій зростання цін на високотехнологічну продукцію.

Щодо конкурентів, то фірма вважає їх присутність такою, що суттєво не впливає на розвиток бізнесу. Потенціал українського ринку

машинобудування доволі значний, що дозволяє оперувати на ньому кільком потужним компаніям. Але продукція ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» конкурентоспроможна і користується попитом.

Як говорилося вище, пріоритетними ринками підприємства є внутрішній ринок та ринки країн близького зарубіжжя. Тенденції розвитку цих країн є подібними до українських, так як головна їх особливість – перехідна економіка. Особливостями підприємств цих країн у порівнянні з підприємствами розвинутих країн:

мотиви діяльності – це переважно виживання, а не розширення діяльності;

конкурентні переваги - низькі витрати, а не диференціація;

цільові ринки збуту - ринки СНД та Азії, а не ринки далекого зарубіжжя;

Тому стратегія ПрАТ «Полтавамаш», яке функціонує в умовах перехідної економіки, пов'язана з дією наступних факторів:

незавершеність реформування виробничої бази відповідно до умов і потреб ринкової економіки;

звуженість попиту на національному ринку;

недостатня підтримка українських експортерів з боку держави на фоні протекціоністських дій урядів інших країн;

високий рівень невизначеності та нестабільності у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Для комплексного дослідження охарактеризуємо також загальну організаційну структуру ПрАТ «Полтавамаш», яка складається із структури системи управління та виробничої структури (Додаток А).

При розгляді структури системи управління підприємства відзначимо, що вона вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які приймають найважливіші рішення. До другого рівня управління відносяться Правління ПрАТ «Полтавамаш», Наглядова Рада ПрАТ та Ревізійна комісія ПрАТ. До функцій Правління належить виконання доручень та наказів,

прийнятих на Загальних Зборах Акціонерів управління підприємством ПрАТ «Полтавамаш» за допомогою апарату управління.

До складу акціонерного товариства входять 2 машинобудівні заводи з високим рівнем технології виготовлення обладнання і значним досвідом обробки і зварювання неіржавіючих сталей, спеціальне конструкторсько-технологічне бюро, торговельно-промисловий комплекс з широкою мережею магазинів, ряд дочірніх підприємств.

Апарат управління включає наступні складові: Голова правління; технічний директор; комерційний директор; начальник виробництва, головний бухгалтер; головний економіст; директор торгово-виробничого комплексу «Гамма»; директор підприємства «Продмашжитло»; начальники відділів: кадрів і побуту, маркетингу і збуту продукції, виробничо-диспетчерського, бухгалтерського обліку і фінансів, планово-економічного, головного конструктора, головного технолога, матеріально-технічного постачання, головного енергетика, зовнішньої кооперації, маркетингу і збуту продукції.

Основними функціями підрозділів управління є забезпечення стратегічного планування діяльності підприємства, розподілу відповідальності і повноважень персоналу, забезпечення підприємства необхідними ресурсами, проведення періодичного аналізу та контролю діяльності підприємства з метою її удосконалення.

Виробнича структура ПАТ «Полтавамаш» є формою організації виробничого процесу і виражається в розмірі підприємства, кількості й складі цехів та служб, їх плануванні, а також у кількості виробничих ділянок та робочих місць усередині цехів. Виробнича структура сформована за цеховим принципом. У своїй структурі підприємство має: механічний, два складально-зварювальні та енергетичний цехи. Також у виробничій структурі підприємства є ливарна, пресово-заготівельна, дослідно-експериментальна, інструментальна ремонтно-будівельна ремонтно-механічна транспортна дільниці та дільниця енергозапчастин.

Названі елементи виробничої структури забезпечують досягнення цілей підприємства шляхом використання сучасних технологій, які використовуються у машинобудівельній галузі та з використанням сучасних матеріалів та комплектуючих.

Таким чином, можна вважати, що як організаційна, так і виробнича структура ПрАТ «Полтавамаш» доцільна для даного підприємства. Перевагою цієї структури є можливість швидко приймати рішення, реагувати на зміни у зовнішньому оточенні.

Така структура задовольняє виконання цілей та завдань, які стоять перед підприємством. Робота, яка повинна виконуватись на підприємстві, розподілена між підрозділами. Це дозволяє економити час та трудові ресурси. Перед кожним працівником стоять конкретні завдання, цілеспрямоване виконання яких кожним окремо призведе до конкурентоспроможного функціонування всього підприємства. Кожний працівник має свого безпосереднього керівника, від якого отримує завдання та поради, та перед яким відповідає за виконану роботу.

Отже, дослідивши соціально-економічний стан ПрАТ «Полтавамаш» та надавши йому оцінку, дає змогу зробити висновки, що ефективна діяльність підприємства зменшується. Це може спонукати загальна економічна криза країни, а також не ефективне управління. Наслідком цих процесів є збільшення незадоволеності працівників та контрагентів підприємства, що може призвести до конфліктних ситуацій. Більш детально підходи до управління конфліктами ПрАТ «Полтавамаш» та основні методи їх вирішення розкриємо в наступному підрозділі.

2.2. Оцінка та характеристика методів та підходів до управління конфліктами в ПрАТ «Полтавамаш»

Аналіз діяльності ПрАТ «Полтавамаш» та управлінських процесів, зокрема, свідчить про суттєве зниження ефективності роботи даного підприємства. З кожним роком зростає рівень плинності кадрів персоналу, тобто формується великий відсоток тих, хто є незадоволеним з будь яких причин.

Згідно дослідження, основною ж причиною звільнення називають виникнення конфліктів на підприємстві між власниками та працівниками, між працівниками, між різними формальними та неформальними групами на підприємстві тощо, хоч постійно зростає рівень середньомісячної заробітної плати.

На ПрАТ «Полтавамаш» не приділяється достатньо уваги проблемам конфліктів, отже, постає завдання більш детально дослідити причини виникнення конфліктів на підприємстві, знайти основні лінії виникнення конфліктів. Виникає необхідність дослідити сучасну систему управління конфліктами ситуаціями на підприємстві, знайти її слабкі сторони та визначити шляхи удосконалення.

Для цілісного дослідження процесу управління конфліктами слід пов'язати причини виникнення конфліктів, їх види та наслідки між собою.

Загалом, незважаючи на вид конфлікту, місце його виникнення та причини, всі конфлікти мають дві основні складові: змістова сторона конфлікту (об'єкт конфлікту, цілі сторін, претензії тощо) та психологічна складова, пов'язана із соціально-психологічними особливостями управлінців, їхніми взаєминами, історичним розвитком стосунків, емоційними реакціями на причини конфліктів. Тому важливо дослідити за допомогою експертного опитування як першу, так і другу складову управлінського конфлікту на машинобудівних підприємствах.

Для виявлення сучасних тенденцій у щодо управління конфліктами та основних проблем щодо їх утворення на ПрАТ «Полтавамаш» було проведено опитування експертів, а саме керівників підприємств різних рівнів управління.

Відповіді на запитання, які види управлінських конфліктів виникають у діяльності ПрАТ «Полтавамаш», розподілились так: міжособистісні – 65 %; міжгрупові – 25 %; між особою та групою – 14 %; внутрішньо особистісні – 6% (рис. 2.2). Тому в діяльності даного підприємства домінують міжособистісні конфлікти, які детальніше досліджено як за структурою, так і за рівнем.

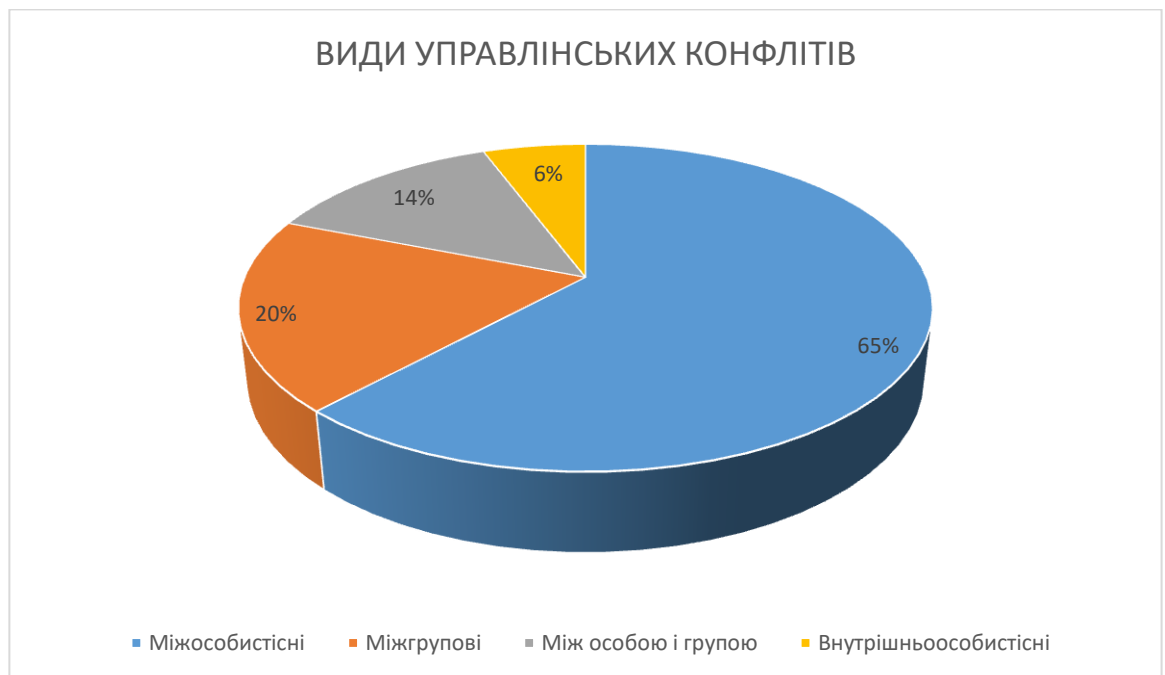


Рис. 2.2 Види управлінських конфліктів найчастіше виникають в діяльності ПрАТ «Полтавамаш»

Щодо визначення зовнішніх чи внутрішніх причин виникнення управлінських конфліктів респонденти вказали, що домінують внутрішні причини (рис. 2.3).

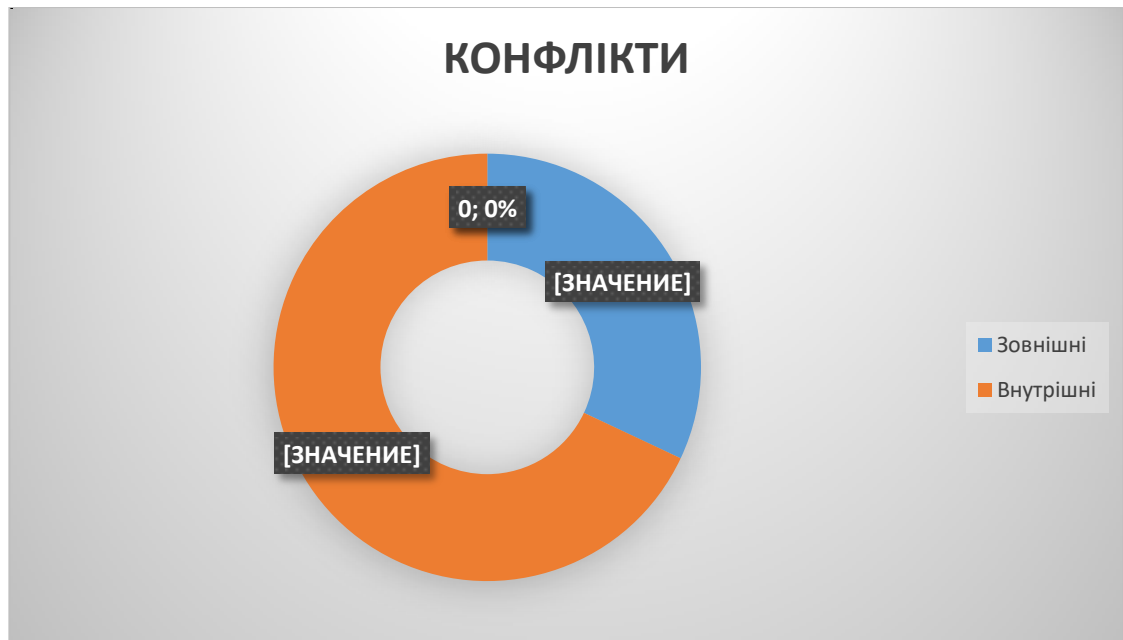


Рис. 2.3 Аналіз причин, що домінують у виникненні управлінських конфліктів ПрАТ «Полтавамаш»

Однією із причин та одночасно ознакою управлінських конфліктів, як зазначили експерти, є нестійкий фінансовий стан ПрАТ «Полтавамаш». Важливо встановити, які види наслідків від дії управлінських конфліктів спостерігаються у діяльності даного підприємства. Виявилось, що незначно переважають негативні наслідки (рис. 2.4). Можливо це пов'язано із тими традиційними стереотипами, які переважають у свідомості практиків, що конфлікт є негативом. Загалом дослідження показало, що в через низку внутрішніх та зовнішніх негативних чинників у діяльності ПрАТ «Полтавамаш» управлінські конфлікти часто виникають у взаємовідносинах персоналу цього підприємства. А відсутність сучасних методів управління конфліктами зумовлює домінування дисфункціональних наслідків їхньої дії.

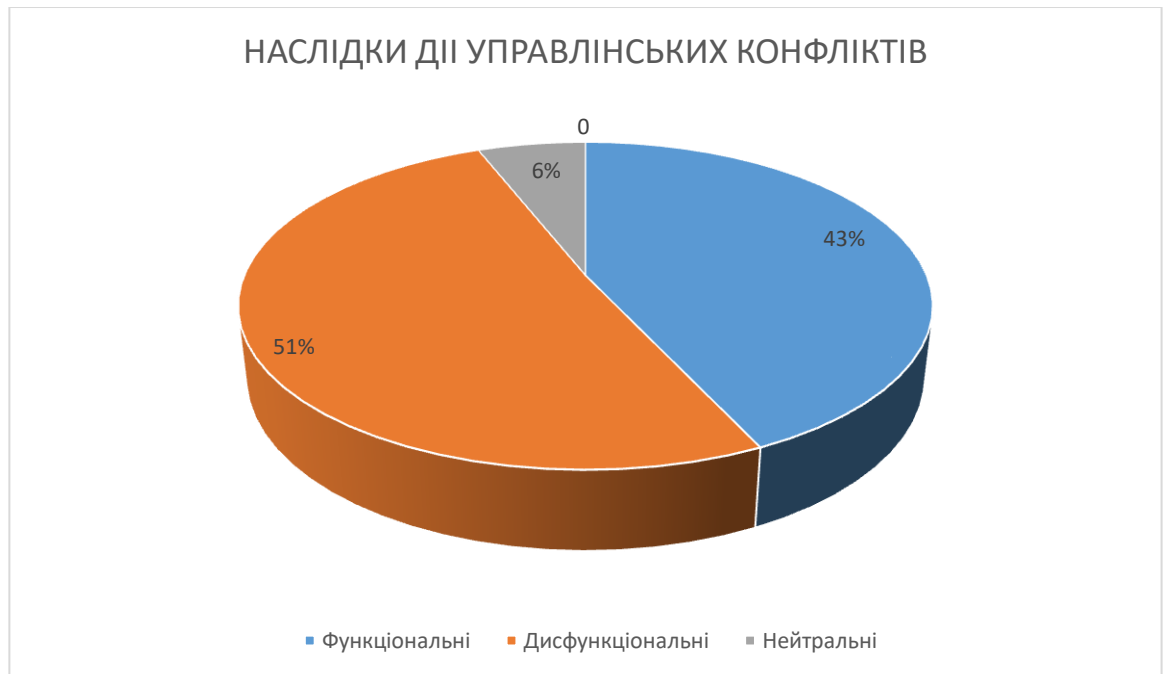


Рис. 2.4 Види наслідків від дії управлінських конфліктів ПрАТ «Полтавамаш»

Отже згідно опитування, працівники підприємства головними причинами виникнення конфліктів вважають незадоволеність умовами оплати праці (44%), незадоволеність навантаженням (22%), розподілом обов'язків (17%) та оснащенням робочого місця (17%). Для кожної з причин у анкеті було враховано розгорнуте уточнення, де працівник міг більш детально розкрити сутність обраної причини конфлікту на його власну думку.

Наведемо деталізацію кожної причини:

1) Незадоволеність умовами оплати праці включає: випадки несвоєчасної оплати праці (затримки заробітної плати), випадки несправедливого нарахування премій та бонусів співробітникам, випадки несправедливої оплати для різних співробітників одного відділу, однакового навантаження та кваліфікації.

2) Незадоволеність навантаженням включає: випадки надмірного перевантаження працівників без урахування винагороди, протилежні випадки

недостатнього навантаження, що впливає на бонусну частину заробітної плати.

3) Незадоволеність розподілом обов'язків включає виконання роботи, яка не відповідає кваліфікаційному рівню або посадовим обов'язкам, перерозподіл невиконаних завдань одних відділів на співробітників інших відділів.

4) Незадоволеність оснащенням робочого місця включає неналежний стан або нестачу робочого інструменту, обладнання, не можливість виконувати завдання через відсутність певних компонентів процесу.

Сама атмосфера в організації має не найкращий характер. Хоч усі працівники виконують свою роботу але організаційна культура потребує певного покращення між відносинами саме персоналу. Панує атмосфера згуртованості лише по підрозділах. А повинне бути одне ціле у всій організації. Усі поручення керівника виконуються, але крім цього повинне бути у свідомості працівників відчуття потреби виконати доручення лідера. У організації кожен виконує свою роботу. Відповідно до посади для кожного важливо виконати своє завдання.

Один із важливих етапів управління конфліктами – їхня ідентифікація, яка полягає у виявленні видів конфліктів, їхньої пов'язаності між собою. Процес ідентифікації є доволі складним і водночас надзвичайно необхідним, оскільки за результатами його виконання проводитиметься оцінювання рівня конфліктів, розроблятимуться методи його уникнення чи зниження негативних наслідків.

Усю сукупність методів ідентифікування управлінських конфліктів, враховуючи процес перебігу конфлікту, можна поділити на такі групи: ідентифікування за причинами виникнення, ідентифікування за наслідками та змішане ідентифікування. У кожного із цих методів є певні переваги та недоліки. Зокрема, дослідження літературних джерел та практики діяльності підприємств дає змогу виокремити такі основні переваги:

1) попереднє виявлення конфліктів забезпечує зниження обсягу витрат на розроблення та використання методів оптимізації управлінських конфліктів;

2) менші втрати та інші негативні наслідки протікання управлінських конфліктів;

3) менша ймовірність появи незворотних негативних наслідків управлінських конфліктів;

4) більший арсенал серед підходів уникнення та зниження негативних наслідків від дії управлінських конфліктів;

5) кращий психологічний клімат роботи колективу та більша мотивованість працівників;

6) можливість уникнути виникнення та розвитку дисфункціональних управлінських конфліктів.

Основні переваги від ідентифікування управлінських конфліктів за наслідками:

1) підвищення ефективності застосування методів урегулювання управлінських конфліктів;

2) формування кращої мапи управлінських конфліктів підприємства для схожих проектів; бізнес-процесів, виробничих етапів, підрозділів, рівнів управління, зрештою інших машинобудівних підприємств;

3) менші витрати на процес ідентифікування управлінських конфліктів, визначення рівня, причин виникнення та основних наслідків;

4) вища ймовірність точнішого визначення латентних зв'язків між чинниками, управлінськими конфліктами та їхніми наслідками;

5) простіший у практичному застосуванні.

Вивчення практичної діяльності ПрАТ «Полтавамаш» показало, що більшість управлінських конфліктів виявляються лише за наслідками, тобто після того, як вони відбулися, що призводить до низки негативних явищ. Тому слід спрямувати розвиток системи менеджменту досліджуваного підприємства на розроблення та впровадження методів та підходів до

управління конфліктами, що дасть змогу упередити негативні наслідки або знизити їхній рівень.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПрАТ «ПОЛТАВАМАШ»

3.1. Впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами в ПрАТ «Полтавамаш»

Виявленням конфліктів, насамперед, повинні займатися працівники відділу кадрів ПрАТ «Полтавамаш». Такі функції можуть бути покладені і на ризик-менеджерів, які відповідають за управління ризиками у діяльності персоналу. Загалом не залежно від організаційної побудови системи управління та ідентифікування управлінських конфліктів ми пропонуємо використовувати метод ідентифікування управлінських конфліктів (рис.3.1)

1. Встановлення періодичності проведення ідентифікування управлінських конфліктів для різних керівників. Така періодичність визначається кількістю конфліктів та їх наслідками, а саме: чим більша кількість конфліктів та значніші наслідки, тим частіше необхідно проводити їхнє ідентифікування. Відповідно потрібно сформувати матрицю визначення частоти проведення ідентифікування конфліктів. В основі матриці потрібно закласти основний принцип функціонування економічних суб'єктів – принцип “ефективності”. Тобто для проведення ідентифікування потрібно оцінити ресурсні витрати на його забезпечення, з одного боку, та отримані результати, з іншого.

2. Використання методів збору інформації для проведення ідентифікування управлінських конфліктів на ПрАТ «Полтавамаш» можуть бути різні. Аналіз діяльності літературних джерел та дослідження практики діяльності підприємств показало, що серед основних методів отримання інформації для ідентифікування управлінських конфліктів потрібно зарахувати:

розроблення та використання анкети або опитувального листка;

аудит та аналіз документів управлінського та бухгалтерського обліку;
побудова органіграми підприємства;
побудова карт ресурсних потоків (насамперед фінансових, інформаційних та матеріальних);
проведення бесід, переговорів та нарад у різних форматах (один на один, із залученням внутрішніх та зовнішніх експертів тощо);
інспекційні відвідування окремих управлінських підрозділів;
проведення експертизи документації спеціалізованими консалтинговими фірмами.

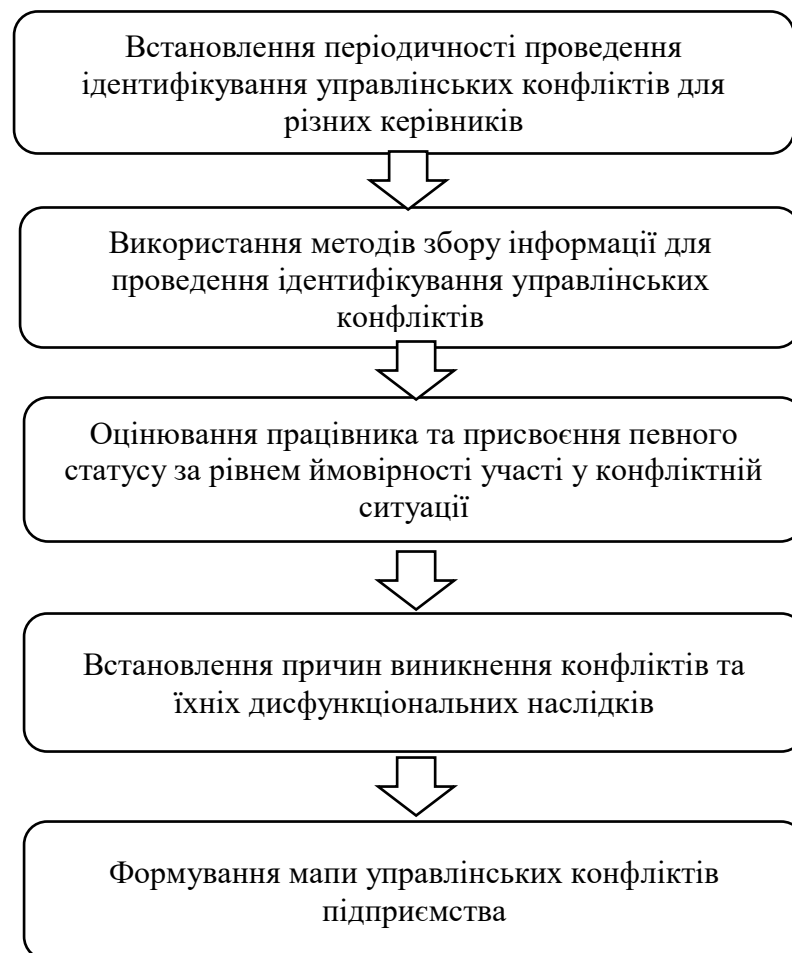


Рис. 3.1 Поетапність виявлення управлінських конфліктів у діяльності ПрАТ «Полтавамаш»

Усі наведені методи збору необхідної інформації для ідентифікування управлінських конфліктів є практично застосовувані та мають певні переваги, враховуючи особливості об'єкта застосування та обставин зовнішнього середовища. Наведені методи різняться між собою, насамперед, джерелом отриманої інформації. Залежно від особливостей конфлікту потрібно обрати різні джерела отримання даних, а також зуміти знайти зв'язок між даними із різних джерел.

Якщо йдеться про управлінські конфлікти щодо розподілу фінансових ресурсів, отримання фінансів тощо, то основними джерелами інформації повинні бути фінансові звіти та звіти бухгалтерського і управлінського обліків, відповідно, потрібно застосувати метод аудиту та аналізу документів управлінського та бухгалтерського обліку.

Пропонуємо найбільш поширену методику для виявлення управлінських конфліктів - це опитувальні листки, які можна поділити на: типовий опитувальний листок та спеціальний опитувальний листок. Універсальний або типовий опитувальний листок використовується для ідентифікування усіх видів управлінських конфліктів або в усіх видах виробничо-господарської діяльності.

Типовий опитувальний листок або анкета містять загальні запитання, які дають змогу ідентифікувати усі типи управлінських конфліктів. Використання універсальних анкет буде вигідним для діяльності ПрАТ «Полтавамаш», оскільки тут формують великі масиви даних для подальшого їх застосування у прийнятті управлінських рішень.

3. Оцінювання працівника та присвоєння певного статусу за рівнем ймовірності участі у конфліктній ситуації. Аналізування практичної діяльності підприємства показало доцільність поділу працівників на п'ять статусів, які ми пропонуємо вирізняти з кольорами: червоний, жовтогарячий, жовтий, темно-зелений, зелений. Надання статусу із певним кольором дає можливість конфліктологу швидко сформувати комплекс заходів для управління конфліктами, а також таке маркування значно спрощує інші

процедури практичної роботи, оскільки є чітким, наочним та доступним, підвищує інформативність роботи щодо управління конфліктами.

Для зарахування до певного статусу необхідно виконати попереднє тестування та особисту зустріч із працівником, а остаточне рішення приймати на основі визначення рівня схильності управлінця до конфлікту. Для цього можна використати розроблену анкету, яка перевірена у практичній діяльності таких машинобудівних підприємств.

Червоний колір або червона група передбачає, що існує висока незадоволеність та рівень конфліктності, питання про звільнення працівник практично вирішив, відбувається пошук іншого місця роботи, затримка пов'язана із організаційно-економічними та соціальними проблемами зміни місця праці. Фактично переконати такого працівника від звільнення неможливо, тому залишається спробувати мінімізувати всі можливі негативи та втрати від звільнення для працівника та організації.

Основна небезпека у разі звільненні працівників, як показав аналіз практики діяльності вітчизняних підприємств, є те, що з головним керівником підприємства часто звільняється велика кількість інших працівників, які входять до складу формальної або неформальної груп. Також працівники можуть забрати із собою певні об'єкти інтелектуальної власності, які були сформовані в межах професійної діяльності на підприємстві: різноманітні бази даних (споживачів, постачальників, конкурентів, товарів-субститутів, рівня цін, рівня конкуренції на різних сегментах ринку тощо), технології виробництва товарів або надання послуг, плани розвитку підприємства, підрозділів, корпоративні та функціональні стратегії, бюджети різних рівнів управління та підрозділів тощо.

Зазвичай, утримати такого працівника неможливо, він відкидає усі пропозиції з врегулювання конфлікту. Тому необхідно спрямувати зусилля на мінімізації збитків від дії конфлікту за допомогою захисту власних інтересів та мінімізації збитків від звільнення працівника.

Жовтогарячий (оранжевий) колір – велика ймовірність звільнення з роботи, стрес, виникають та активно розвиваються управлінські конфлікти тощо. Працівник вважає, що більшість його інтересів не задовольняються, нехтують основними його принципами та установками, його потенціал реалізується на мінімальному рівні або існує невідповідність винагороди до внеску працівника. Зазвичай починають відокремлюватися окремі групи, працівники, які мають інші інтереси, аніж більшість на підприємстві, відображається певна ізоляція досліджуваного працівника. Працівник виставляє своє резюме на сайти пошуку роботи та порівнює умови праці у інших працедавців. Якщо такий працівник є важливим для підприємства, то необхідно вживати екстрені заходи для його збереження та зниження ймовірності ескалації конфліктів. Віднайти адекватні заходи доволі важко через високий рівень несприйняття працівником дій керівництва та діяльності підприємства загалом.

Жовтий – управлінський конфлікт назріває, є певна незадоволеність, зниження продуктивності праці, зростання агресивності та підозра у звільненні. Види робіт виконуються невчасно або із більшим залученням ресурсів, ніж у попередні періоди. Чітко формуються конфліктуючі сторони та об'єкт конфлікту. Тобто, якщо у попередніх групах (зелена та темно-зелена) домінували неявні прояви управлінського конфлікту, то у цій групі починають домінувати явні причини та прояви управлінських конфліктів.

Темно-зелений – коли рівень виникнення управлінських конфліктів є мінімальним. Виникають певні непорозуміння та відмінності у поглядах щодо виконання певного виробничого завдання, однак наявна система корпоративного управління (корпоративна стратегія, корпоративна культура, спільні цінності тощо) запобігають виникненню управлінських конфліктів.

Зелений – відсутні будь-які причини та прояви виникнення управлінських конфліктів. Можливі існування певних невдоволень у працівників, однак вони є неістотними і не здатними призвести до

виникнення миттєвих конфліктів із стратегічними наслідками. Усі марковані рівні конфліктів та їхні короткі характеристики зведено у табл. 3.1.

4. Для встановлення причин конфлікту потрібно скористатись розробленою матрицею причини конфлікти-наслідки, яка об'єднує як суб'єктивні, так і об'єктивні складові, а також як зовнішні, так і внутрішні елементи конфліктотворення, що її розробили автори [10]. Також необхідно використати розвиток конфлікту за життєвим циклом та види конфлікту, які притаманні досліджуваній ситуації, керівнику, життєвому циклу самого підприємства.

Таблиця 3. 1

Маркування рівня конфліктності на ПрАТ «Полтавамаш»

Маркування рівня конфліктності	Коротка характеристика групи
Зелений	Відсутні будь-які причини та прояви конфліктів.
Темно-зелений	Певні непорозуміння та відмінності у поглядах щодо вирішення певного виробничого завдання, домінують неявні прояви конфлікту.
Жовтий	Управлінський конфлікт назріває, є певна незадоволеність, зниження продуктивності праці, зростання агресивності та підозра у звільненні, домінують явні ознаки конфлікту.
Жовтогарячий (оранжевий)	Ймовірність звільнення з роботи, стрес, виникають та активно розвиваються управлінські конфлікти тощо. Працівник вважає, що більшість його інтересів не задовольняються, нехтують основними його принципами та установками, його потенціал реалізується на мінімальному рівні або існує невідповідність винагороди до вкладу працівника
Червоний	Висока незадоволеність та рівень конфліктності, відкидання будь-яких пропозицій по врегулюванню конфлікту.

Конфлікти кожного із етапів виробничо-господарської діяльності можуть провокувати та спричиняти виникнення конфліктів на наступних

етапах. Оскільки, якщо надійшла неякісна сировина, то виникають конфлікти на етапі постачання між начальником відділу постачання, відповідальними менеджерами, що поставили неякісні ресурси. Якщо конфлікт не врегульовано та не усунуто причини його виникнення на етапі постачання, то згодом такий конфлікт виникає серед керівників окремих діляниць та бригад, які змушені виробляти продукцію із неякісної сировини і відповідно наслідки конфліктів будуть більшими. Якщо знову його не усунуто, а також його причини та наслідки, то вартість конфлікту зростає, оскільки відбувається нарощення доданої вартості продукції чи послуги і відповідно на етапі збуту рівень конфлікту буде максимальним. Буває так, що на попередніх двох етапах управлінський конфлікт був прихованим і лише на етапі збуту продукції чи послуги став явним. Приклад побудови мапи управлінських конфліктів ПрАТ «Полтавамаш» наведено в табл. 3.2

Таблиця 3.2.

Мапа побудови управлінських конфліктів ПрАТ «Полтавамаш»

Види конфліктів	Група конфлікту (маркування)	Основні причини виникнення конфліктів	Ймовірність настання	Рівень впливу на продуктивність праці та інші показники діяльності персоналу	Механізм впливу	Можливі наслідки
Конфлікт незадовільного технічного забезпечення виробничого процесу	Червона	Недосконалі технології виробництва	Висока	Середній	Зростання собівартості продукції, плинність кадрів	Не конкурентоспроможність продукції, зниження продуктивності
Конфлікт щодо заробітної плати	Жовта	Неадекватно розроблено систему мотивування	Низька	Високий	Обурення, відмова виконувати роботу, зниження продуктивності праці	Звільнення, страйки, втрати інтелектуальної власності та комерційної таємниці

Продовження табл. 3.2

Конфлікт неритмічності виробництва	Темно-зелена	Наявність вузьких місць	Низька	Середній	Простий, накопичення запасі	Додаткові витрати на зберігання запасів, зниження пропускної здатності виробництва
Конфлікт між збутовиками	Жовта	Вихід продавця за межі району, продаж товарів різних торгових марок.	Висока	Низька	Порушення логістики	Зниження обсягів збуту, зростання рекламаций

Таким чином, цей метод, на відміну від інших, дає змогу підвищити інформативність та обґрунтованість отриманих результатів, оптимізувати частоту проведення ідентифікування, із урахуванням її економічної доцільності, чітко виокремити основні причини. Наступним кроком пропонуємо формування заходів щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан функціонування та розвитку ПрАТ «Полтавамаш».

3.2. Заходи, щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан функціонування та розвитку ПрАТ «Полтавамаш»

У науковій літературі виокремлюють такі напрями уникнення та зниження рівня управлінських конфліктів [51; 97; 81; 38]:

недопущення небажаних для розвитку особистості й колективу підприємства процесів (головна роль відводиться формуванню та дотриманню корпоративної культури, підвищенню кваліфікації тощо);

обмеження крайніх форм ведення конфлікту, для цього слід активно застосовувати методи регулювання вищими рівнями управління;

ізолювання протистояння сторін;
зниження та нейтралізація агресивності, ірраціональності спільним проведенням нарад та обґрунтуванням думок, позицій.

Під час виникнення конфліктів велике значення мають такі їхні ознаки як напруженість, емоційність, існування шумів тощо. Однак керівники багатьох підприємств забувають, що першочерговими повинні бути корпоративні цілі, а не їхні власні амбіції, переконання, цінності, позиції, проблеми тощо, оскільки керівник є найманим працівником і, уклавши угоду із підприємством, зобов'язався тим самим виконувати поставлені цілі та завдання. Тому важливо рішуче відкидати все те, що не стосується проблеми та конфлікту. Зокрема, слід розмежовувати:

1. Корпоративні та власні цілі. Інколи керівники вітчизняних машинобудівних підприємств первинними вважають власні цілі, що є першопричиною опортуністичної поведінки.
2. Сторони конфлікту та їхні особисті проблеми, соціально-психологічний стан тощо.
3. Особисте ставлення та лояльність працівника до машинобудівного підприємства, колективу, інших працівників.
4. Оцінювання результатів діяльності, ефективності керівників за колишнім досвідом та досягненнями.
5. Впливи зовнішніх та внутрішніх чинників, які прямо не стосуються конфлікту, однак здатні створювати додаткові перепони для його розв'язання.

Під час управління конфліктом можна вибрати різноманітний стиль його вирішення. Вибір способу розв'язання конфлікту буде залежати від позиції сторони конфлікту відносно опонента, яка може бути: нейтральною (конструктивною), активною (жорсткою), дипломатичною (м'якою).

Щоб уникнути конфліктів та значних негативних наслідків, найкраще виявити зародки та причини можливого виникнення управлінських конфліктів. Конфлікти, що знаходять на стадіях розвитку, важче зупинити та

вжити превентивних заходів для мінімізації негативних наслідків. Тобто витрати на врегулювання конфлікту з кожною стадією його розвитку зростають, оскільки сторони витратили певні ресурси і хочуть їх окупити. Винятком можуть бути окремі види управлінських конфліктів із функціональними наслідками.

З метою визначення напрямків удосконалення системи управління конфліктами та розробки конкретних заходів на ПрАТ «Полтавамаш» пропонуємо у першу чергу скласти карту ліній конфліктів на підприємстві. Необхідно визначити чіткі лінії конфліктів та причини конфліктів за кожною лінією, звідки повинні виходити основні рекомендації для вирішення поточних проблем, пов'язаних із конфліктністю (рис. 3.2)

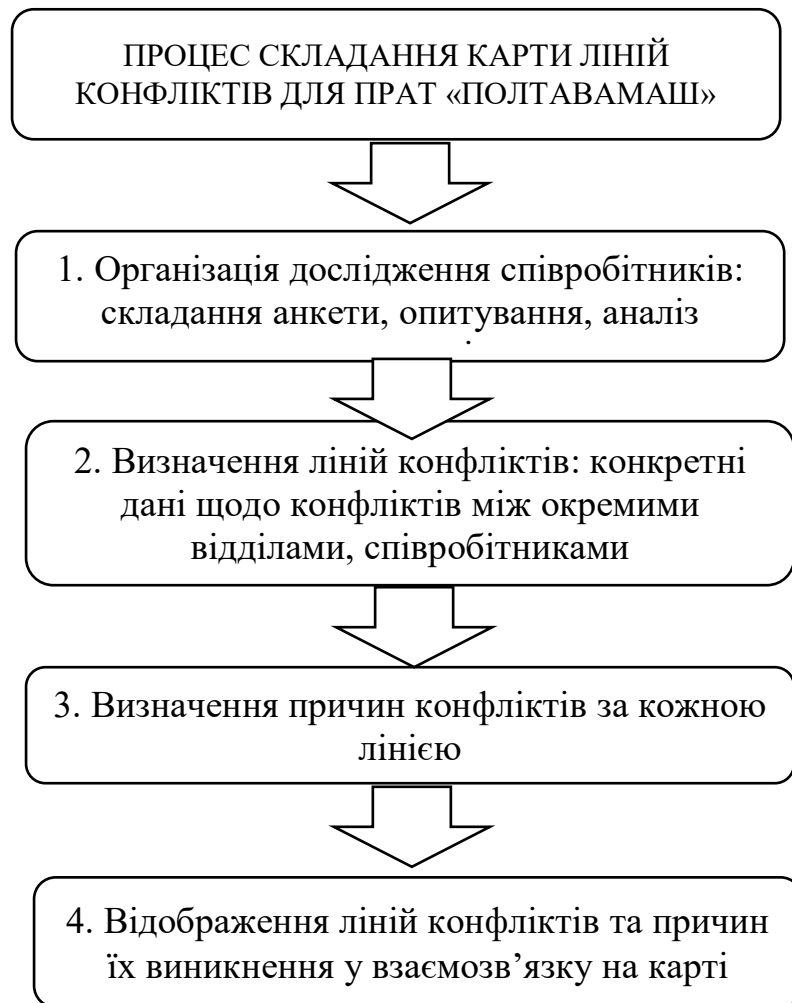


Рис. 3.2 Процес складання карти ліній конфліктів для ПрАТ «Полтавамаш»

Отже, для ПрАТ «Полтавамаш» необхідним є розробка заходів із удосконалення сучасної системи управління конфліктами із урахуванням результатів аналізу: визначених ліній конфліктів у колективі та причин їх виникнення. За допомогою складеної карти можна розробити як загальні, так і індивідуальні заходи для окремих посад або відділів.

Необхідно також розглянути принципи управління та подолання конфліктів:

1. Інституціалізація конфлікту, тобто встановлення норм і процедур врегулювання або вирішення конфлікту. Зазвичай інституціалізація включає: заборона на застосування насильницьких засобів; обмеження кількості учасників і сфер прояву конфлікту; прийняття усіма сторонами певних правил вирішення конфлікту – організаційних етичних норм, чітких домовленостей тощо; контроль з боку третіх осіб – керівництва.

2. Легітимація процедури вирішення конфлікту, тобто визнання усіма його сторонами правомірності і справедливості певного порядку дій. Легітимація процедур вимагає їх фіксації в спеціальних документах і широкого ознайомлення з ними усіх учасників конфлікту.

3. Структуризація конфліктуючих груп, тобто визначення складу учасників конфлікту, представників (лідерів) груп, що змагаються, різних центрів групового впливу і їх силу. Важливо знати, з ким можна вести роботу по вирішенню конфлікту, домовлятися і укладати відповідні угоди. Неструктуровані, аморфні групи носіїв конфліктних інтересів небезпечніші, оскільки вони менш керовані і схильні до непередбачуваних руйнівних дій.

4. Редукція конфлікту, тобто його послідовне послаблення шляхом перекладу на м'якший рівень протистояння або протистояння.

Можна виділити дві взаємозв'язані лінії (два поля) редукції конфлікту в залежності, по-перше, від характеру сприйняття опонента, по-друге, від характеру суперництва.

Перша лінія припускає послідовне просування в сприйнятті образу опонента по наступних східцях: супротивник (непримиренна боротьба) — суперник (протиборство з певного питання) — співробітник (тимчасова взаємодія) — партнер (постійна співпраця) — союзник (помічник в певній області) — друг.

По другій лінії, характеру суперництва, редукція протиборства проходить наступні східці: війна (необмежений спектр боротьби, застосування крайніх засобів) — насильство (обмежена сфера крайнього протиборства) — агресивність (окремі ворожі дії) — суперництво (конкуренція, змагання за певними правилами) — ворожість (неприязнь, недружні стосунки) — напруженість (настороженість, очікування недружніх дій) — суперечка (ідейне протиборство) — незгода (розбіжність думок) — консенсус (згода).

Грані між окремими східцями в зниженні конфліктної напруженості дуже відносні, багато в чому умовні. При управлінні конфліктом не обов'язково послідовно проходити усі вказані етапи. У будь-якому випадку зниження напруженості підвищує шанси на зменшення руйнівних наслідків конфлікту і на його швидший і безболісний дозвіл.

Таким чином основні заходи із подолання та профілактики конфліктних ситуацій на ПрАТ «Полтавамаш» можна звести до двох груп:

1) профілактика та подолання конфліктів, пов'язаних із організацією робочих процесів:

запровадження чіткої регламентації етапів кожного процесу;

визначення відповідальних за кожен етап процесу;

складання форм звітності про хід виконання завдань;

2) профілактика та подолання конфліктів, пов'язаних із виконанням професійних обов'язків:

складання та оновлення посадових інструкцій для кожної посади;

введення контролю виконання посадових обов'язків, призначення відповідальних осіб;

організація професійних навчань (вивчення методик продажів; методик роботи із відмовами; методик подолання конфліктів із клієнтами);

мотивація співробітників на досягнення результату та ефективну роботу засобами впровадження системи KPI.

Також на основі виявленої структури управлінського конфлікту, тобто його складових, взаємозв'язків між елементами, причинами, факторами та можливими наслідками, а також на основі оцінки та прогнозованих моделей розвитку конфліктів керівнику ПрАТ «Полтавамаш» необхідно формувати загальний вектор управління конфліктами, який прийнято називати стратегією.

Зазначимо, що аналізування відомих стратегій та взаємооб'єднаних комплексів заходів для уникнення та регулювання конфліктів показало, що їх можна поділити на стратегії із залученням зовнішніх посередників та стратегії без залучення. Такий критерій є дуже важливим для вирішення конфліктів, оскільки він створює чітку межу між діями та бездіяльністю сторін конфліктів у випадку залучення посередників або врегулювання конфлікту самостійно, визначає напрям спрямування ресурсів та їхню структуру, обсяг, ідентифікує осіб, які претендують на розподіл результатів, отриманих завдяки врегулюванню конфлікту.

Також слід активно використовувати напрацювання адміністративного менеджменту, зокрема принципи Вебера щодо формування ієрархії повноважень для впорядкування взаємодії між людьми.

Стратегія проведення структурних змін реалізується господарським методом на підприємстві і відповідно дає змогу заощадити порівняно зі стратегіями залучення зовнішніх учасників. Ще однією перевагою застосування тільки внутрішніх ресурсів для управління конфліктами є відсутність витоку інформації та комерційних таємниць за межі підприємства.

Залучення експертів для розв'язання конфліктів передбачає використання двох інших стратегій: стратегії структурного перерозподілу та

стратегії психоемоційного перерозподілу. Такі стратегії ми назвали стратегіями перерозподілу, оскільки здійснюється перерозподіл як самої конфліктної ситуації, так і отриманих результатів від урегулювання конфлікту між його учасниками та запрошеними експертами

Отже, в умовах ринкових відносин важливим регулюючим чинником економічного благополуччя підприємства стає колектив, а точніше – його працездатність і продуктивність. Внутрішні умови функціонування організації досить мінливі, оскільки на них впливає безліч чинників. Все розмаїття зовнішніх впливів знаходить своє концентроване вираження у ставленні співробітників до підприємства, тому важливим моментом є формування сприятливого мікроклімату, зокрема за рахунок своєчасного виявлення конфліктних ситуацій і запобігання або вирішення конфлікту.

Діагностика та управління конфліктами повинні стати запорукою успішного функціонування підприємства завдяки створенню працездатної атмосфери в колективі, де кожен буде себе комфортно почувати і працювати на максимальний результат.

ВИСНОВКИ

Виконані дослідження дали змогу вирішити завдання щодо управління та запобігання управлінських конфліктів у діяльності ПрАТ «Полтавамаш». Проведене дослідження дає можливість зробити такі загальні висновки:

1. охарактеризовано існуючі підходи до визначення поняття управлінського конфлікту та виокремлено основні особливості конфліктів. Управлінський конфлікт є дисбалансом, відхиленням в діяльності суб'єкту конфлікту, який виникає в ситуації прийняття управлінського рішення при накладанні інтересів, перетині цілей та бажаних результатів або внутрішньоособистих протиріччях, що можуть призвести до негативних, позитивних або нейтральних результатів.

2. Запропонована класифікація конфліктів із чітким виокремленням ключових ознак дасть змогу керівникам підприємств краще розподілити ресурси для врегулювання управлінських конфліктів та мінімізування дисфункціональних наслідків.

3. У виникненні конфліктів велике значення мають такі їхні ознаки як напруженість, емоційність, існування шумів тощо. При цьому керівники багатьох підприємств забувають, що першочерговими повинні бути корпоративні цілі, а не їхні власні амбіції, переконання, цінності, позиції, проблеми тощо, оскільки керівник є найманим працівником і, уклавши угоду із підприємством, зобов'язаний тим самим виконувати поставлені цілі та завдання. Тому важливо чітко відкидати все те, що не стосується проблеми та конфлікту. При управлінні конфліктом можна обрати різноманітний стиль їх вирішення.

4. Проведено управлінську діагностику та охарактеризовано ПрАТ «Полтавамаш» як систему управління. Об'єктом було обрано приватне акціонерне товариство «Полтавамаш».

5. ПрАТ «Полтавамаш» має комбіновану (лінійно-функціональну)

організаційну структуру управління. Управління ПрАТ «Полтавамаш» здійснюється за допомогою системи органів, які формують учасники підприємства.

6. Охарактеризовано структуру персоналу товариства:

середньооблікова кількість персоналу за 2016-2018 рр. поступово зменшується. Так з 249 осіб у 2016 році вона зменшилась на 25 осіб і становить у 2018 році 224 осіб.

управлінський персонал майже не змінюється і 2018 р. становить 53 особи. Частка управлінського персоналу у відносному значенні тенденцію до зростання і знаходиться в межах 21,68-23,66 %.

чисельність виробничого персоналу (робітників) зменшилась на 24 особи порівняно з 2016 р. та становить 171 особу на кінець 2018р.

7. Проведено аналіз основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Полтавамаш» можна стверджувати, що товариство є прибутковим. Але коефіцієнти абсолютної, проміжної та поточної ліквідності не відповідають нормативному значенню, але мають тенденцію до його наближення у 2018 році.

8. Згідно проведеного ослідження види управлінських конфліктів, що виникають у діяльності ПрАТ «Полтавамаш», розподілились так: міжособистісні – 65 %; міжгрупові – 25 %; між особою та групою – 14 %; внутрішньо особистісні – 6%. Тому в діяльності даного підприємства домінують міжособистісні конфлікти.

9. Головними причинами виникнення конфліктів вважають незадоволеність умовами оплати праці (44%), незадоволеність навантаженням (22%), розподілом обов'язків (17%) та оснащенням робочого місця (17%).

10. Основна частина управлінських конфліктів товариства виявляються лише за наслідками, тобто після того, як вони відбулися, що призводить до низки негативних явищ

Проаналізувавши діяльність ПрАТ «Полтавамаш» і виявивши певні

недоліки, доцільно запропонувати наступні пропозиції:

1. пропонуємо використовувати метод ідентифікування управлінських конфліктів, який включає такі етапи: встановлення періодичності проведення ідентифікування управлінських конфліктів, використання методів збору інформації для проведення ідентифікування управлінських конфліктів, оцінювання працівника та присвоєння певного статусу за рівнем ймовірності участі у конфліктній ситуації, встановлення причин виникнення конфліктів, формування мапи управлінських конфліктів підприємства.

2. Для встановлення причин конфлікту потрібно скористатись розробленою матрицею причини конфлікти-наслідки, яка об'єднує як суб'єктивні, так і об'єктивні складові, а також як зовнішні, так і внутрішні елементи конфліктотворення.

3. Пропонуємо скласти карту ліній конфліктів на товаристві. Необхідно визначити чіткі лінії конфліктів та причини конфліктів за кожною лінією, звідки повинні виходити основні рекомендації для вирішення поточних проблем, пов'язаних із конфліктністю.

4. Процес складання карти ліній конфліктів для ПрАТ «Полтавамаш» повинен включати: організація дослідження співробітників, визначення ліній конфліктів, визначення причин конфліктів за кожною лінією, відображення ліній конфліктів та причин їх виникнення у взаємозв'язку на карті.

5. Основні заходи із подолання та профілактики конфліктних ситуацій на ПрАТ «Полтавамаш» можна звести до двох груп:

профілактика та подолання конфліктів, пов'язаних із організацією робочих процесів (запровадження чіткої регламентації етапів кожного процесу; визначення відповідальних за кожен етап процесу; складання форм звітності про хід виконання завдань;

профілактика та подолання конфліктів, пов'язаних із виконанням професійних обов'язків (складання та оновлення посадових інструкцій для кожної посади; введення контролю виконання посадових обов'язків, призначення відповідальних осіб; організація професійних навчань ;

мотивація співробітників на досягнення результату та ефективну роботу засобами впровадження системи KPI).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабенко В. В. Основи теорії ймовірностей і статистичні методи обробки даних у психологічних і педагогічних експериментах: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2009. 168 с.
2. Базилевич В. Д. Макроекономіка: підручник для вузів. Київ: Знання, 2006. 624 с.
3. Батракова Т.І. Інфляція як вираження розподільчого конфлікту. Економічні студії Науково-практичний економічний журнал 1(09) лютий 2016). С.7 — 11
4. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Маркетинг і менеджмент інновацій: 2012. № 3. С.111–119.
5. Бестужев І. В. Соціальний прогноз і соціальне нововведення. Соціологічні дослідження. 2003. № 8. С.87 – 93.
6. Большаков А. Г., Несмелова М. Ю. Конфликтология организаций. М.: МЗ Пресс, 2001. 182 с.
7. В Україні 40 % офісних працівників потерпають від несправедливої критики на роботі [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/~1/0/all/2013/06/29/30440>
8. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія. Харків: ОВС, 2002. 256 с.
9. Викторова Т. С. Этапы и фазы конфликтов [Електронний ресурс]– Режим доступу: <http://www.viktorova-ts.ru/>
10. Вирішення конфліктів у бізнесі [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.commonground.org.ua/ukr/cr_business.shtml
11. Витоки ділових конфліктів та їх роль в процесі управління. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://referat.repetitor.ua/>
12. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи

попередження та розв'язання . Бюлетень НСПП. 2005. №11. С. 50–54.

13. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні . Соціально-економічні проблеми і держава. 2010. Вип. 1 (3) С. 50–55

14. Д. Гелрігел, Д. Склокум, Р. Вудмен, С. Бернінг. Організаційна поведінка: навч. посіб. Київ.: Основи, 2001. 726 с.

15. Гірник А., Бобро А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження: навч. посіб. Київ.: Основи, 2003. 172 с.

16. Глазл Ф. Конфликт-менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта. пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2002. 564 с.

17. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу: навч. посіб. Київ.: Зв'язок, 2000. 152 с.

18. Гришова И.Ю., Лебедь Л.Е. Социально-экономическое развитие предприятий в контексте решения экономических конфликтов. Актуальные проблемы экономики и управления, 2015. №2. С.33-37.

19. Гришова І.Ю. Безконфліктне управління на підприємствах в умовах галузевої трансформації. Economy. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro. (28.02.2016) Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016.

20. Гришина Н. В. Психология конфликта: навч. посіб. СПб.: Питер, 2003. 582 с.

21. Кузмін О. Є., Мельник О. Г.. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. – 464 с.

22. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами. Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ, 2012. Т.2, С. 318–319.

23. Ложкин Г. В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта: навч. посіб. К.: МАУП, 2002. 256 с.

24. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Вильямс, 2009. 692 с.

25. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до

вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. № 2(41). С.79–83.

26. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів. навч.посіб. Київ: Кондор, 2004. 172 с.

27. Чумиков А. Н. Керування конфліктами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2003. 97 с.

28. Шаленко, В. М. Конфлікти в трудових колективах: учеб. пособ. Минск: изд-во МГУ, 2004. 239 с.