

### Перспективи подальших досліджень

Окреслені питання щодо витрат на цілі оподаткування будуть використані у подальшому дослідженні управління витратами підприємств. Зокрема, необхідно дослідити напрями використання позитивної суми приросту чистого прибутку з метою обґрунтування доцільності зниження ставок оподаткування.

1. *Фінанси підприємств: Підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.; Кер. кол. авт і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – 5-те вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2008. – 546 с.* 2. *Особливості визначення податкового навантаження підприємств / Л.О. Кизилова, І. Стецишин // Наук.-техн. збірник харківської національної академії міського господарства. – 2008. – № 83. [http://eprints.ksame.kharkov.ua/6041/1/21621\\_%D0%9A%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%9B%D0%9E.pdf](http://eprints.ksame.kharkov.ua/6041/1/21621_%D0%9A%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9B%D0%9E.pdf)* 3. *Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.04.01 / Т.А. Хайтова; Наук.-дослід. фінанс. ін-т при М-ві фінансів України. – К., 2005. – 19 с.* 4. *Податковий кодекс / Артем Захарченко // Економічна правда. – 2008. <http://www.epravda.com.ua/publications/47e76aa88568c/>* 5. *Податкова система України – ЄС (досвід Франції) / П.П. Матичак, Т.В. Соломатіна // Луганський національний аграрний університет. – 2009.* 6. *Бухгалтерський та податковий облік податку на прибуток: розбіжності та шляхи їх уніфікації / Т.Ф. Плахтій // ННЦ “Інститут аграрної економіки” УААН – 2009. – С. 3 [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Oif\\_apk/2009\\_2/13\\_Plah.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Oif_apk/2009_2/13_Plah.pdf)* 7. *Проблеми оподаткування прибутку підприємств / А.Г. Артеменко, П.М. Боровик // Уманський державний аграрний університет, інтернет-конференція. – 2009. <http://intkonf.org/artemenko-a-g-borovik-pm-problemi-opodatkuвання-pributku-pidpriemstv/>*

УДК 658.3:316.485.6

О.Й. Криса

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра теоретичної та прикладної економіки

## УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ЗАСАДАХ ЇХ КЛАСИФІКАЦІЇ

© Криса О.Й., 2010

Проаналізовані відомі класифікації конфліктів, зазначені їхні основні особливості та недоліки. У результаті виокремлення основних ознак конфлікту побудована інша класифікація конфліктів, яка повинна сприяти пошуку ефективних методів управління конфліктами, стати ключовим елементом системи управління конфліктами.

**Ключові слова:** конфлікт, класифікація конфліктів, система управління конфліктами, керіваність конфлікту, наслідки конфлікту, предмет конфлікту, гострота конфлікту, тривалість конфлікту, можливість розв’язання конфлікту.

The known classification of conflicts are analyzed in the article, their main features and drawbacks are indicated. The other classification of conflicts is built on the base of the main features of conflict. This classification should facilitate the search for effective methods of conflict management and be a key element of conflict management.

**Key words:** conflict, conflict classification, conflict management system, conflict management, consequence of conflict, subject of conflict, sharpness of the conflict, duration of the conflict, the possibility of conflict resolution.

### Постановка проблеми

У науковій літературі висвітлюються проблеми управління конфліктами в організаціях, наводиться велика кількість класифікацій, поділів, описів типів і видів конфліктів за певними економічними, управлінськими, психологічними, соціальними та іншими ознаками. Найголовніше, усі ці конфлікти одночасно можуть відбуватись в одній організації і належати до багатьох їх видів, залежно від ознак.

Вивчаючи конфлікти, основною проблемою виступає використання інформації про їхні різновиди з метою управління ними, а також те, що основний внесок у дослідження конфліктів в організаціях зробила не управлінська наука, а психологія і соціологія. Цим зумовлені домінуючі психологічний та соціальний погляди на конфлікти та на управління ними, що зустрічається в літературі з дослідження управління.

Окрім того, загальним недоліком існуючих класифікацій конфліктів є їхня необґрунтованість з позицій подальшого використання, а також незабезпеченість адекватними методами управління конфліктами. Усе

зазначене підтверджує очевидність потреби у розробленні придатної класифікації, яка б мала практичне значення і була б органічною складовою єдиного (цілого) процесу управління конфліктами.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Багато авторів робили багато спроб класифікувати конфлікти. Проте, беручи до уваги малий внесок управлінської науки у вивчення конфліктів (порівняно з психологією і соціологією), повної та масштабної класифікації конфліктів з позицій менеджменту немає. Як правило, у спеціальній літературі з питань управління зустрічаються такі поділи конфліктів:

- за ознакою результатів чи за наслідками: функціональні, дисфункціональні [8, с. 120; 11, с. 517; 13, с. 323; 16, с. 578] та безрезультатні [9, с. 289];
- за змістом: внутрішньоособистий, міжособистий, конфлікт між особою і групою, міжгруповий [8, с. 121; 9, с. 289–290; 11, с. 518] та конфлікт між керуючою і керованою системами [9, с. 290];
- за змістом: конфлікти як ділові справи, конфлікти як особисті інтереси [15, с. 41];
- за складом і кількістю учасників конфлікту: внутрішньоособистий, міжособистий, конфлікт між особою і групою, міжгруповий, міжколективний тощо [10, с. 37];
- за часом перебігу конфлікту: гострі і хронічні; швидкоплинні, тривалі, повільні тощо [10, с. 38];
- за змістом конфлікту: змістовні, чи проблемні, і “комунальні” [10, с. 38];
- за тенденцією до перетворень і можливості вирішення конфлікту: конструктивні і деструктивні, чи неконструктивні [10, с. 38];
- за ступенем гостроти суперечностей: незадоволення, розбіжність, протидія, ворожнеча, війна тощо [2, с. 110; 10, с. 38];
- за ступенем інтенсивності конфлікту: основні і неосновні, реалістичні і нереалістичні тощо [10, 38];
- за службово-комунікативною спрямованістю взаємодії: вертикальні і горизонтальні [2, с. 110]; за напрямком дії: вертикальні та горизонтальні [15, с. 42];
- із функціональної точки зору виділяють конструктивні (позитивні) і деструктивні (негативні), які у свою чергу поділяються на закономірні (неминучі), необхідні, вимушені, функціонально-невиправдані [2, с. 111];
- з точки зору мотиву: особистісні, групові, програмні (близькі, віддалені), відкриті (латентні) [2, с. 111];
- у динамічному аспекті конфлікти бувають стихійні, заплановані, а останні – спровоковані та ініційовані [2, с. 112];
- у тактичному плані конфлікти поділяються на виправдані й невиправдані [2, с. 112];
- за етапом перебігу: короткочасні, тривалі, затяжні; керовані, слабкокеровані, некеровані; спонтанно припинені, припинені сторонами, припинені зовнішньою стороною [2, с. 112];
- за масштабом виокремлюють глобальні та парціальні конфлікти [15, с. 41];
- за ставленням людини до конфлікту: конфлікти, що оцінюються як небажані, конфлікти, що сприймаються людиною, як необхідні [15, с. 41];
- за джерелом: конфлікти, що виникають внаслідок дій об’єктивних факторів соціальної ситуації, конфлікти, що виникають внаслідок зіткнення потреб, мотивів, поглядів, поведінки [15, с. 41];
- за значущістю: конфлікти, важливі лише для окремих працівників, конфлікти, важливі для окремих індивідів, груп, прошарків населення тощо [15, с. 41];
- за типом розв’язання: конфлікти, що приводять до модифікації обох сторін, конфлікти, що приводять до знищення однієї із сторін, її позицій, стереотипів, установок, конфлікти, що привели до іншої точки зору обидві сторони [15, с. 41];
- за формою прояву: конфлікти того чи іншого напрямку дії, поведінки, конфлікти тієї чи іншої якості, інтенсивності дії, поведінки, конфлікти, що виражаються вербально чи невербальними засобами, за типом структури взаємин – приховані, відкриті, за соціальною формалізацією – конфлікти офіційні та неофіційні, конфлікти “прав та обов’язків” [15, с. 41–42];
- за джерелами конфліктів: структурні, інноваційні, позиційні, ресурсні, динамічні конфлікти [5, с. 270–271];
- за типом функціональної системи: організаційно-технологічні конфлікти, конфлікти в соціально-економічній системі організації, конфлікти в адміністративно-управлінській системі, конфлікти, пов’язані з функціонуванням неформальної організації, конфлікти, пов’язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин [5, с. 271–272];

Ї за динамікою управлінської діяльності (за функціями управління): конфлікти планування, конфлікти організації, конфлікт мотивації, конфлікт контролю [5, с. 309].

У багатьох джерелах зустрічаються вищезгадані види конфліктів, які однак не згруповані за певними ознаками, зокрема виділяють внутріособистісний, міжособистісний, міжгруповий конфлікти [6, с. 281; 14, с. 273]; особистісні, міжособистісні, міжгрупові, внутрішньогрупові конфлікти [4, с. 77]; реалістичні (предметні) та нереалістичні (безпредметні) [13, с. 323].

Як видно, хоча названі класифікаційні ознаки надають опис конфліктів в організації з усіх можливих точок зору, проте не дозволяють зробити висновок про використання виділених видів конфліктів у конкретних практичних ситуаціях.

### Постановка цілей

Метою статті є розроблення нової класифікації конфліктів, яка, на відміну від існуючих, враховуватиме потреби практики управління конфліктами і сприятиме підвищенню результативності такого управління, відображати реальні конфлікти, які відбуваються в організації, а також залишатись відкритою для подальших вдосконалень, зумовлених перманентним процесом розвитку цієї організації.

### Виклад основного матеріалу

Навіть в результаті попереднього огляду існуючої сукупності класифікаційних ознак виникають питання, які наштовхують на розуміння того, якою повинна бути класифікація конфлікту. Насамперед дивує те, що немає однозначності у виборі ознаки, яка б об'єднувала однакові конфлікти, наприклад, внутрішньоособисті, міжособисті тощо, конфлікти класифікують і за кількістю учасників, і за змістом, хоча, своєю чергою, за змістом виділяють ще інші конфлікти. Також незрозумілим є виокремлення конфліктів, використання інформації про які виглядає непотрібним чи, принаймні, неможливим.

Під час побудови іншої, відмінної від існуючих, класифікації насамперед потрібно з'ясувати ціль такої побудови. Потреба у класифікації конфліктів є очевидною, як і потреба у класифікації інших понять, а враховуючи певні недоліки існуючих класифікацій, виникає необхідність у новій. Класифікуючи конфлікти необхідно дотримуватись таких принципів:

- Ї поділ конфліктів за ознаками повинен бути очевидним, як і очевидно повинна бути сама ознака поділу;
- Ї інформація, яку можна отримати із класифікації, повинна мати практичне застосування;
- Ї класифікація не повинна бути складною і занадто масштабною, проте водночас вона повинна бути достатньо інформативною;
- Ї варто пам'ятати, що існують конфлікти, які є нетиповими і підібрати ознаки для їх класифікації неможливо, тому класифікація конфліктів заздалегідь матиме недолік – неповноту охоплення;
- Ї ще одним істотним недоліком класифікації може бути її відносно швидке старіння, адже так само як розвивається організація, разом з нею урізноманітнюються і конфлікти;
- Ї при побудові класифікації не треба ставити собі за мету побудувати ідеальну класифікацію, адже певні види конфліктів в різних ситуаціях можуть бути різними, і це є ще одним недоліком класифікації.

Ще одне питання, яке природно виникає – потрібно будувати спеціалізовані класифікації чи універсальні? Йдеться про те, чи варто розділяти конфлікти, які, до прикладу, виникають під час виробництва, збуту, зовнішньоекономічної діяльності, організаційних змін тощо, чи потрібно збудувати одну, притаманну для всіх сфер діяльності організації, класифікацію. Питання, мабуть, треба залишити відкритим, адже, з одного боку, добре мати різнобічну інформацію про конфлікти, проте, з іншого, занадто велика диверсифікація може негативно впливати на процес управління конфліктами. Остаточну відповідь на це питання треба шукати в наступних дослідженнях проблем управління конфліктами в кожній сфері діяльності організації зокрема і виявляти, чи є потреба у спеціалізованих класифікаціях. На цьому ж етапі доцільно спробувати побудувати одну класифікацію.

Одним із недоліків, який притаманний для існуючих класифікацій, є їхня непрактичність. Тому, здійснюючи спробу побудови класифікації, варто пам'ятати про потребу подальшого її використання безпосередньо керівниками під час управління, загалом, та управління конфліктами, зокрема. Тому, створюючи ще одну класифікацію, відразу ж треба аналізувати, як вона узгоджується з методами управління конфліктами і усім процесом управління ними.

Кожна організація є відкритою системою. Проте ступінь відкритості у кожній з них є абсолютно різний і залежить це, зрозуміло, від виду діяльності. Природно, що чим відкритішою є організація, тим більший вплив зовнішнє середовище здійснює на внутрішнє, і, як результат, треба очікувати більшої кількості конфліктів та їх різновидів. Для закритіших систем, цілком зрозуміло, спостерігатиметься інша залежність між кількістю та інтенсивністю зовнішніх стосунків організації та конфліктами, які можуть виникати внаслідок цих відносин. Тому потрібно розрізняти конфлікти в організаціях залежно від ступеня відкритості організації. Цілком зрозуміло, що ці конфлікти хоча й можуть бути схожими, однак все-таки будуть

розрізняти за частотою виникнення, ймовірною кількістю учасників, масштабом, інтенсивністю, кількістю часу та зусиль, необхідних на управління ними тощо.

Чому варто розрізняти конфлікти в організаціях з різним ступенем відкритості. Причина дуже проста – управляти конфліктами в організації з великою кількістю зовнішніх відносин важче, принаймні тому, що кількості конфліктів, спровокованих зовнішнім середовищем може бути більше.

Неважливо, якою є за ступенем відкритості організація, адже в кожній виникають конфлікти, в яких беруть участь двоє чи декілька осіб, групи осіб чи одна особа має внутрішній конфлікт. Тому доцільно розрізняти конфлікти внутрішньоособисті, міжособисті, конфлікти між особою і групою, міжгрупові. Ознакою, яка б об'єднувала ці конфлікти все-таки необхідно обрати склад і кількість учасників. Потреба у виділенні таких конфліктів обумовлюється різними підходами та методами управління ними.

До попередніх видів конфліктів, на перший погляд, можна додати міжорганізаційні конфлікти, проте попередні конфлікти відбуваються в середині організації, тому міжорганізаційні можна зарахувати до конфліктів організації і зовнішнього середовища, де крім того, розрізняти конфлікти організації і суспільства, організації і державних органів влади.

Будь-які теорії, що описують значення конфліктів в організації, так чи інакше описують викнятковий вплив конфліктів на результативність організації. В усіх сучасних теоріях хоча й по-різному оцінюється функціональність конфліктів, проте існує однозначність у тому, що наслідки конфліктів можуть бути функціональними та дисфункціональними, і відповідно такими самими можуть бути і конфлікти. Варто зауважити, що між наслідками і самими конфліктами є відмінність, тому потрібно все ж таки розрізняти ці поняття. Це доцільно робити хоча б з такої причини, що дисфункціональний конфлікт за правильного управління може мати і функціональні наслідки і навпаки. Отже, функціональними та дисфункціональними конфліктами можуть бути як за кінцевими наслідками, так і за проміжними, тобто один і той самий конфлікт, проходячи всі свої етапи розвитку, може по-різному впливати на результативність організації.

Розглядаючи конфлікт як процес, його безумовно можна поділити на певні фази, однією з яких є фаза зародження конфлікту чи початкова фаза. Конфлікт може зароджуватись по-різному: його можна очікувати чи він може з'явитись несподівано, спонтанно. Безперечно очікуваний конфлікт дає певну можливість підготуватись, і, отже, ним порівняно легше управляти, а спонтанність конфлікту може внести певний хаос в процес управління конфліктом. Продовжуючи аналіз конфліктів на початковій фазі, варто зазначити, що іноді конфлікт можна розпізнати вже тоді, коли він перебуває на наступних після початкової фазах, а інколи він помітний відразу, тому доцільно розрізняти приховані та відкриті конфлікти. Цілком зрозуміло, що управління прихованими конфліктами буде характеризуватись певними труднощами у з'ясуванні реальних причин, сторін, предмета конфлікту тощо, тому вимагатиме інших підходів.

Для управління конфліктами важливо розрізняти швидкоплинність конфліктів і гостроту їх прояву, адже одні конфлікти можуть бути затяжними і вимагати постійного контролю та управління, а інші можуть бути настільки швидкоплинними, що може не вистачити часу для повноцінного управління. Якщо ж говорити про гостроту конфліктів, то природно асоціювати швидкоплинні конфлікти з підвищеним рівнем напруженості відносин в організації, а затяжні та тривалі конфлікти можуть стати звичним станом для організації чи її структурних елементів, і тому характеризуватись нижчим рівнем гостроти перебігу конфлікту. Безперечно немає прямого зв'язку між тривалістю конфлікту і гостротою перебігу, проте вищеописана особливість на практиці може проявляти частіше. Говорячи про гостроту конфліктів, потрібно поєднати очікувані конфлікти з більш низьким рівнем напруженості, а спонтанні – з більш вищим, принаймні на початковій стадії.

Хоча усіма конфліктами необхідно управляти, проте результативність такого управління може бути різною. Йдеться про те, що певні конфлікти можуть не піддаватись управлінню, тому варто розрізняти некеровані конфлікти, і відповідно керовані. Проте як тоді розуміти керованість конфліктів. Мабуть, для цього варто виокремлювати певні фактори керованості: можливість виявлення предмета, сторін, причин та інших характеристик конфлікту та впливу на них; можливість впливу на ступінь гостроти; можливості переведення дисфункціонального конфлікту у функціональне русло та отримання функціональних наслідків; можливості зменшення дисфункціональних наслідків та здатність конфлікту бути завершеним. Звичайно названі фактори керованості є умовними як і умовним є власне введення такого поняття, проте власне через ці фактори можна розрізнити керовані та некеровані конфлікти. Продовжуючи детальний розгляд цих факторів, варто особливу увагу звернути на один із них – здатність конфлікту бути завершеним. Не заглиблюючись в межі даного дослідження у поняття завершення конфлікту, адже можна розрізняти поняття розв'язання, вирішення та завершення конфлікту, які є різними поняттями, потрібно розрізняти конфлікти за здатністю бути завершеним, тобто бути повністю припиненим. Слід водночас зазначити, що можливість завершувати конфлікти слід розцінювати, як один із показників ефективності управління конфліктами, загалом, поряд з можливістю отримувати із конфлікту функціональні наслідки тощо.

Важливо для управління конфліктами володіти інформацією про причини конфлікту та його предмет. Причин чи джерел конфлікту є безліч і їхнє групування не може бути завершеним, адже постійна взаємодія зовнішнього і внутрішнього середовищ, а також їхня постійна зміна призводить до породження багатьох причин. Тим більше недоцільно виокремлювати будь-які види конфліктів, враховуючи причини їхнього

виникнення, адже найціннішою є власне інформація про саму причину, а не про конфлікт, який може відрізнятися залежно від причин. Також треба зазначити, що розвиток конфлікту може його видозмінювати і тому не завжди початкова причина є найістотною. Крім того, виникає серйозний сумнів стосовно того, що причина конфлікту може породжувати власне різні конфлікти, які б відрізнялись тільки за цією ознакою. А от предмет конфлікту є істотною ознакою. По-перше, конфлікт в процесі свого розвитку може змінюватися, проте сам предмет конфлікту може залишатися незмінним. По-друге, нерідко є конфлікти, під час яких сторони конфліктують безпредметно чи принаймні предмет цього конфлікту є надуманим, і тоді управління конфліктом може нагадувати звичайне врегулювання чи відновлення відносин між сторонами. По-третє, часто сторони конфлікту вважають предметом конфлікту різні поняття, а інколи може бути декілька предметів конфлікту. Безумовно є потреба розрізняти безпредметні та змістовні конфлікти, причому останні варто розглядати з точки зору кількості предметів конфлікту.

Більшість конфліктів так чи інакше можна завершити, причому не обов'язково розв'язати. Зрозуміло, що в результаті завершення конфлікту як мінімум відносини між сторонами конфлікту набувають іншого характеру та змісту, а як максимум може змінитися структура, цілі організації тощо. Пам'ятаючи про те, що між рівнем конфлікту, умовами розвитку, типом завершення конфлікту та функціонуванням організації є функціональний зв'язок, важливо розрізняти конфлікти за типом їхнього завершення. Отже, конфлікт може призвести до відновлення відносин між сторонами, проте на іншому якісному рівні, до модифікації відносин, також можуть змінитися і самі сторони конфлікту. Таким чином конфлікти можуть призводити до відновлення чи до зміни відносин, а інколи до повного виключення будь-якої взаємодії сторін. Це важливо знати під час управління конфліктами, адже майбутні відносини між сторонами конфлікту можуть залежати від ефективності цього управління.

Ідеальним результатом управління конфліктами було б їхнє розв'язання, проте не завжди конфлікт може бути розв'язаним. Існують "хронічні" конфлікти, які час від часу проявляються в організації. Безперечно можна говорити про розв'язання локальних, часткових конфліктів, проте викорінення певних конфліктів з організації може бути неможливим. Йдеться про те, що сам конфлікт у всіх його різновидах буде періодично проявлятися в організації, тому з цієї точки зору конфлікт неможливо ні розв'язати, ні завершити. Проте, якщо конфлікт розглядати, як окреме одиничне явище, то все ж такі більшість з них можна завершити. Тимчасове призупинення, примусове придушення конфлікту також треба розглядати як елементи завершення конфлікту, які однак далекі від способів його розв'язання. Отже, з такої точки зору будь-який конфлікт може бути завершеним, проте частина може бути розв'язана, а частина все ж таки – ні.

Можливість розв'язання конфлікту тісно пов'язана з такою характеристикою конфлікту, як частота виникнення. Те, що конфлікти виникають щодня та в більшості управлінських ситуацій не означає, що їх всіх можна класифікувати, як таких, що є постійними явищами в організації. Все ж таки трапляються одиничні випадки конфліктів, які можуть взагалі ніколи не повторитися чи повторюватись дуже рідко. Є типові конфлікти, які можуть відрізнятися змінювати складом та кількістю учасників, структурою, проте бути схожими за іншими ознаками. А є "вічні" конфлікти, як і існують тільки тому, що існує організація. Тому видається потрібним виокремлювати конфлікти за ознакою – частота виникнення.

Узагальнену інформацію про запропоновану класифікацію конфліктів наведено у таблиці.

### Класифікація конфліктів

Ознака класифікації	Вид конфлікту
Склад і кількість учасників	Внутрішньоособисті, міжособисті, конфлікти між особою і групою, міжгрупові
Наслідки конфлікту	Функціональні, дисфункціональні
Можливість виявлення	Приховані, відкриті
Тривалість	Швидкоплинні, затяжні, тривалі
Гострота конфлікту	Спокійні; бурхливі
Керованість	Керовані, слабкокеровані, некеровані
Предмет конфлікту	Безпредметні, змістовні (одно- та багатопредметні).
Можливість розв'язання конфлікту	Хронічні, конфлікти з різними ступенем та формою розв'язання
Частота виникнення	Хронічні, типові, одиничні

### Висновки

Проведений аналіз існуючих класифікацій конфліктів засвідчив їхню роздробленість, неінформативність та непрактичність, що зумовило потребу у побудові іншої класифікації конфліктів. Основним принципом побудови такої класифікації було виокремлення основних істотних ознак та факторів конфлікту, які породжують принципово різні види конфлікту. Зазначена класифікація збудована із врахуванням її можливого використання, адже виділені ознаки конфлікту, зокрема, є важливими під час управління конфліктами, тому цінністю цієї класифікації є опис кожного виду конфлікту за певною ознакою, що полегшуватиме роботу управління при ідентифікації конфліктів.

### Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження у цій сфері повинні дати відповідь на питання про інтегрування цієї класифікації у систему управління конфліктами в контексті виявлення та ідентифікації конфліктів, підбору ефективних методів управління конфліктами.

1. *Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций: Учеб. пособие.* – М.: МЗ Пресс, 2001. – 182 с. 2. *Ващенко І.В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: Монографія.* – Харків: ОВС, 2002. – 256 с. 3. *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.* – мл. *Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ.* – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – XXVI, 662 с. 4. *Гришина Н.В. Психология конфликта.* – СПб.: Питер, 2003. – 464 с. – (Серия “Мастера психологии”). 5. *Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии.* – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с. – (Серия “Практикум по психологии”). 6. *Комінко С., Курант Л., Самборська О., Фетодюк Т., Ніколенко С. Психологія в менеджменті: Навч. посібник.* – Тернопіль, 1999, – 400 с. 7. *Конфліктологія: [Підручник для студентів ВНЗ юрид. спец.] / Л.М. Герасіна, М.І. Панов, Н.П. Осипова та ін.; за ред. проф. Л.М. Герасіної та М.І. Панова.* – Харків: Право, 2002. – 256 с. 8. *Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент.* – Львів: Центр Європи, 1995. – 176 с. 9. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник.* – “Академ-видав”, 2003. – 416 с. (Альма-матер) 10. *Ложкин Г. В., Повакель Н. И. Практическая психология конфликта: Учеб. пособие.* – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2002. – 256 с. 11. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.* – М.: Дело ЛТД, 1995. – 704 с. 12. *Мириманова М.С. Конфликтология: Учеб. для студ. сред. пед. учеб. заведений.* – М.: Изд. центр “Академия”, 2003. – 320 с. 13. *Морозов А.В. Деловая психология: Курс лекций: Учеб. для высш. и сред. спец. учеб. заведений.* – СПб.: Союз, 2000. – 576 с. 14. *Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение /Перевод с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского* – СПб.: Питер, 2000. – 448с. – (Серия “Теория и практика менеджмента”) 15. *Пірен М. І. Конфліктологія: Підручник.* – К.: МАУП, 2003. – 360 с. – *Бібліогр. в кінці розд.* 16. *Робинс, Стивен, П., Коултер, Мэри. Менеджмент.* – 6-е изд.: Пер. с англ. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2002. – 880 с. – *Парал. тит. англ.* 17. *Сенге Питер М., Клейнер Арт, Робертс Шарлотта, Росс Ричард Б., Рот Джордж, Смит Братан Дж. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Пер. а англ.* – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003. – 624 с.

УДК 330.142.211

М.В. Ключнікова

Національний технічний університет України

## ЛІЗИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ ПЕРЕОСНАЩЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ

© Ключнікова М.В., 2010

Запропоновано аналіз суті та огляд переваг лізингу як нетрадиційного інструменту фінансування оновлення основних фондів підприємства для створення інноваційного конкурентоспроможного продукту з метою переходу вітчизняної економіки до фази поживлення. Розглянуто особливості лізингу як елемента технічної фінансово-інвестиційної стратегії підприємства.

**Ключові слова:** лізинг, фінансовий інструмент, основні фонди, інноваційний продукт, інвестиції.

**The article offers analysis of essence and overview of advantages of leasing as a nontraditional tool to finance modernisation of capital funds of a company in order to create innovative competitive product to stimulate recovery of national economy. Features of leasing as a component of financial-investment strategy are examined.**

**Keywords:** leasing, financial tool, capital funds, innovational product, investments.

### Постановка проблеми

Світова фінансова криза останніх років стала поштовхом для переосмислення реалій і перспектив вітчизняної економіки. Як відомо, економічна криза призводить до морального зношення засобів виробництва, що не здатні забезпечити прибуткове функціонування капіталу. Вона також створює стимули для оновлення капіталу на новій технічній основі, отже, започатковує переважно інтенсивний розвиток