

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Криса О.Й., 2009

**Конфлікти, що виникають на підприємствах, впливають на різні показники їхньої діяльності, тим самим, змінюючи рівень конкурентоспроможності. Ефективна система управління конфліктами здатна підсилити конкурентні переваги підприємств та підвищити їхню конкурентоспроможність.**

**Conflicts that arise in the business, affect various factors their activity, thus changing the level of competitiveness. An effective system of conflict management can enhance competitive advantage of enterprises and enhance their competitiveness.**

**Постановка проблеми.** Управління будь-яким підприємством та особливо його функціонування незмінно супроводжуються різного роду конфліктами. Незважаючи на існування різних підходів та поглядів щодо визначення значення, місця конфліктів, методів їхнього вирішення тощо, сучасні дослідження показують, що головною є не дискусія з приводу того позитивним чи негативним явищем є конфлікт, чи які заходи потрібно здійснити аби унеможливити виникнення конфліктів, а доцільність у формуванні ефективної системи управління конфліктами. Адже, як свідчить практика управління конфліктами, часто взагалі відсутнє як таке, а здебільшого є елементом управління іншими процесами чи організацією загалом або є несистемним процесом. Важливість виокремлювати власне управління конфліктами обумовлюється абсолютною відмінністю процесу та стану конфлікту від усіх інших процесів та станів в організації, а також абсолютно іншими підходами та цілями цього управління.

Як відомо, конфлікти впливають на результативність організації, змінюючи її різні показники, зокрема обсяг виробництва, обсяг збуту, дохід тощо. Безумовно ця зміна показників може бути як позитивною, так і негативною, але чітко відомо, що вона існує, тому у будь-якому разі ефективне управління конфліктами здатне оптимізувати вплив конфліктів на результативність. Тобто формування ефективної системи управління конфліктами покликане сприяти розвитку підприємства, роблячи ефективнішою систему управління підприємством загалом, що своєю чергою посилюватиме його конкурентні переваги. Крім того, формуючи ефективну систему управління конфліктами, є можливість впливати на конкурентоспроможність підприємства, що залежить від кількісних та якісних показників діяльності підприємства, які, як зазначалось, можуть бути змінені під дією конфліктів.

Незважаючи на доцільність існування системи управління конфліктами, на практиці через деякі об'єктивні та суб'єктивні причини така система не повністю сформована та реалізована.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями конфліктів, управління ними безумовно займалися та займаються багато науковців та дослідників, до яких можна зарахувати О.Є. Кузьміна, М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Ф.М. Бородкіна, Н.М. Коряка, І.В. Ващенко та багатьох інших. Усі дослідники зробили великий внесок у дослідження конфлікту та його складових, методів управління конфліктами тощо, вивчаючи ці поняття і як окремі, і як взаємопов'язані, тобто система управління конфліктами теоретично є збудована. Прикладом практичної розробки системи управління конфліктами є система, побудована в московській фірмі “ФОБОС”. Однак стверджувати, що згадані системи управління ефективно функціонують, вагомим

підстав немає з причин певного розриву між теорією та практикою управління та певною складністю пропонованих систем.

**Формулювання цілей статті.** Ефективне функціонування підприємства неможливе без ефективного управління ним. Управління конфліктами є складовою управління підприємством. Побудова ефективної системи управління конфліктами сприятиме не тільки досягненню цілей цього управління, але й цілей управління підприємством загалом. Ціллю статті є виявлення причин відсутності ефективної системи управління конфліктами та передумов для її формування.

**Виклад основного матеріалу та наукові результати.** Відмінність теорії та практики управління конфліктами потребує ретельного дослідження цього управління на конкретних підприємствах. Такими обрано ВАТ “КРЕДОБАНК”, Телевізійний завод “Електрон” ДП ВАТ “Концерн-Електрон” та СП “Сферос-Електрон”.

Дослідження було виконано у вигляді анонімного анкетування керівників відділів, департаментів, інших структурних підрозділів, їхніх заступників та керівників вищої управлінської ланки тощо. Виконане анкетування мало на меті декілька цілей. Передусім потрібно було з’ясувати розуміння керівниками поняття та значення конфлікту, джерел його виникнення та особливостей його прояву на підприємстві. Важливим також було виявити стан та особливості процесу управління конфліктами на підприємстві.

Перше, на що варто звернути увагу, є однотипність розуміння респондентами поняття конфлікту. 92 % опитаних так чи інакше, проте вважають конфліктом відсутність згоди, протидію, загострення відносин між певними суб’єктами, тобто поєднують конфлікт із уособленими сторонами конфлікту. Лише 8 % респондентів схиляються до думки, що конфлікт не обов’язково повинен мати уособлені сторони, адже може існувати конфлікт цілей, технологій, структурних елементів організації, хоча сумнівно також, що ці респонденти власне це мали на увазі, даючи таку відповідь.

Поряд з вищезазначеним варто відзначити такий факт: керівники намагаються не помічати конфліктів або принаймні не розцінювати ситуації як конфліктні. Це підтверджується тим, що 87 % опитаних вважають конфлікт поодиноким явищем та процесом. Не заглиблюючись у теорію управління конфліктами та краще проаналізувавши діяльність будь-якого підприємства чи організації, можна знайти підтвердження тому, що конфлікт є систематичним процесом та в широкому розумінні станом, в якому постійно перебуває господарська одиниця. Неможливо знайти сучасне підприємство, яке було б ідеальним за стилями, структурою управління, мало б безконфліктний колектив працівників та ідеальні відносини із зовнішнім середовищем.

Узагальнюючи, варто відзначити, що керівний склад підприємств, який відповідає за управління, зокрема і конфліктами, вбачає у конфліктах певні короткотривалі явища, пов’язані із відносинами між працівниками (63 % респондентів вважають, що конфлікт переважно має психологічні ознаки, пов’язані із розмаїтістю характерів працівників), на які не варто затрачати багато часу. Таке розуміння конфлікту значно звужене, воно небезпечне з погляду ефективності управління підприємством та його результативності, адже ситуації та процеси, які керівники не розцінюють як конфлікти, потребують іншого управління, а їхнє ігнорування може як мінімум знижувати результативність підприємства.

Негативні тенденції підтверджуються також тим, що 40 % керівників вважають, що конфлікт має в організації руйнівне значення. Такий погляд на значення конфліктів в організації був популярним ще в першій половині ХХ ст., проте тішить те, що 56 % опитаних розуміють роль конфліктів не тільки у руйнуванні, але й у творенні та стимулюванні.

Конфлікт не є статичним станом та процесом, а постійно перебуває в динаміці, змінюючись протягом свого розвитку. Розуміння цього допомагає в процесі управління конфліктами, яке також повинно бути динамічним. Тільки 50 % опитаних керівників так розуміють конфлікт, проблематичним є те, що 10 % респондентів вважають конфлікт винятково пасивним станом та процесом.

У тому випадку, якщо причиною виникнення конфлікту є поведінка працівників підприємства, їх умовно можна поділити на керівників та підлеглих. Здебільшого керівники не визнають того, що їхні рішення чи поведінка можуть бути причиною конфлікту, однак у випадку керівників досліджуваних підприємств всі 100 % опитаних визнають певну причетність керівної системи до виникнення конфліктів.

Серед інших причин виникнення конфліктів 26,5 % опитаних знову таки вважають розбіжності у поглядах працівників. Лише 7 % вважають причиною конфліктів мінливість внутрішнього та зовнішнього середовищ. Всі інші причини (розподіл ресурсів (8,5 % опитаних); стилі управління (16,2 %); взаємозалежність задач і неправильно поставлені задачі (12 %); нерозуміння підлеглими цілей організації і дій керівництва (7,7 %); розподіл прав та повноважень (14,5 %); неефективна структура управління (7,6 %)) умовно можна об'єднати в одну групу причин, пов'язаних із діями керівної ланки підприємства. І хоча 66,5 % опитаних визнають, що зазначені причини можуть насправді провокувати конфлікти, є сумніви стосовно того, що керівники визнаватимуть ці причини як одні із основних. Чому? Зазначені причини є системними і повністю залежать від управлінської ланки: керівники займаються розподілом ресурсів, створюють структуру управління, розподіляють права та повноваження тощо. Усунення такого типу причин передбачатиме певні зміни в діяльності самих керівників та визнання неефективності їхньої діяльності, а це не є простим рішенням. На цю думку також наштотують відповіді керівників стосовно управління конфліктами в організації. Тільки 35 % опитаних схиляються до того, що конфліктами варто управляти, решта керівників воліють їх вирішувати та долати. Тільки 29 % респондентів намагаються управляти конфліктами та отримувати з цього вигоду. Інші 61 % є прихильниками швидкості вирішення конфліктів, причому для 14 % не важливою буде ціна такого вирішення. Це все є наслідком вузького розуміння конфлікту, поєднання конфліктів винятково з людським фактором та його психологічною ознакою, а також поверхневим підходом до питань конфліктів в організації.

Вражає ще один факт: сформулювавши по-різному по суті одне і те саме питання стосовно принципів управління конфліктами, були отримані різні відповіді. І головне, що справа не полягає в неуважності, а насправді опитані керівники так думають. Зокрема на питання про суть управління конфліктами 41,31% опитаних вважають, що це управління є постійним процесом, а от на питання про принципи управління тільки 10% респондентів відповіли, що на підприємстві існує постійна система управління конфліктами.

Той же ж нонсенс можна прослідкувати і на прикладі відповідей на іншу пару питань: 46% опитаних вважають, що управління конфліктами триває постійно, якщо йдеться про припинення управління конфліктами, хоча до того ж тільки 10 % визнають наявність постійної системи управління конфліктами.

Отже, якщо брати до уваги відповіді на три різні питання, які були по суті ідентичними, можна точніше визначити, що лише 10 % керівників вважають (за найменшим значенням), що конфліктами потрібно управляти завжди, навіть в період їхньої "видимої відсутності".

Надто важливим для процесу управління та, відповідно, для отримання максимально ефективних результатів, є усвідомлення керівниками факту початку конфлікту, адже логічно можна припустити, що певні керівники почнуть управляти конфліктами тільки тоді, коли він почався, а таких керівників серед опитаних, можна вважати, є більшість, адже тільки деякі є прихильниками постійної системи управління конфліктами. Отже, 15 % опитаних вважатимуть управлінську ситуацію конфліктною тільки тоді, коли стане очевидним, що ситуація є насправді конфліктною, 35 % розглядатимуть різні ситуації в організації, як конфліктні, коли створюватимуться передумови для перетворення цієї ситуації у конфлікт, і 50 % вважають, що, по суті, конфлікт зароджується в той момент, коли зароджуються суперечності, які є природною основою конфлікту.

Якщо пригадати, що конфлікт складається з чотирьох фаз: початкової, фази зростання, піка і завершення, – а також ймовірність вирішення конфлікту на кожній з них, стає зрозумілим важливість усвідомлення керівниками моменту початку конфлікту. Треба думати, що ті 15 %, які вважають конфлікт конфліктом у випадку, коли він став очевидним, сповідуватимуть принцип управління конфліктом за

умови, коли конфлікт існує, а беручи до уваги той факт, що очевидним конфлікт інколи стає тільки на фазі зростання, можна твердити про низьку ефективність управління конфліктом.

Отже, є ще одна проблема, яка очевидна із нерозуміння керівників важливості конфліктів як таких, і, як наслідок, управління ними.

Однією із найважливіших ознак ефективності управління конфліктом варто називати подолання причин конфлікту, однак цілі управління конфліктами на підприємствах можуть різнитись. Для одних ціллю управління конфліктами є просте його закінчення, тобто усунення очевидних, видимих ознак конфлікту, для інших важливою ціллю є збереження чи відновлення передконфліктного стану підприємства та усіх взаємозв'язків, інші керуються принципом – “тільки б не зашкодив” тощо. Однак поруч з цими, безумовно важливими цілями, треба пам'ятати, що конфлікт не є поодиноким явищем, і він знову може виникати, причому з тієї самої причини, тому подолання причин, чи принаймні зменшення їхнього значення щодо виникнення конфліктів, треба ставити як важливішу, хоча й не найважливішу, ціль.

У разі опитування керівників стосовно ознак завершення конфлікту варто відзначити такий розподіл думок: 13 % респондентів схильні вважати конфлікт таким, що закінчився, в тому випадку, коли подолані зовнішні його прояви; 30 % опитаних вважатимуть конфлікт завершеним, коли відновлений початковий передконфліктний стан; 57 % респондентів все ж таки віддають перевагу подоланню причин конфлікту, як ознаці закінчення конфлікту. З одного боку, втішає доволі велика кількість останніх, однак 43 % інших опитаних, враховуючи свої погляди стосовно завершення конфлікту, очевидно користуватимуться іншими принципами управління конфліктами, які навряд чи можна назвати найефективнішими.

Проблеми, що символізують неадекватне розуміння важливості управління конфліктами та усвідомлення впливу конфліктів на результативність підприємства, можна прослідкувати на прикладі виявлення цілей такого управління. Цілі управління конфліктами можна узагальнити відповідно до критерію “здобутки-втрати” від управління конфліктами так:

- ✓ мінімізація негативного впливу і максимально швидке вирішення конфлікту;
- ✓ максимально швидке вирішення конфлікту за будь-яку ціну;
- ✓ максимізація вигоди від конфлікту, намагання управління конфліктом;
- ✓ конфлікт повинен бути вирішений: ціна, час, способи та наслідки не мають значення.

Враховуючи попередній аналіз сприйняття конфлікту керівною ланкою підприємств, можна з впевненістю ствердити, що реальною ціллю на практиці стосовно управління конфліктами є зменшення негативного впливу та якнайшвидше вирішення конфлікту. Результати опитування підтверджують це припущення, адже таку думку підтримують 58 % опитаних. Насторожує той факт, що є керівники, які є прихильниками щонайшвидшого вирішення конфлікту незалежно від ціни конфлікту (2 % респондентів) та вирішення конфлікту незалежно від ціни, часу, способів його вирішення та наслідків такого вирішення (11 %). Безумовно, такий підхід може бути виправданий тільки у виняткових та критичних випадках, однак він є абсолютно нераціональним в контексті формування ефективної системи управління конфліктами.

Звичайно, можна ствердити, що попередні цілі є виправданими у певних випадках, однак їх неможливо узагальнити для всіх випадків, тому доцільніше стверджувати, що насамперед конфліктом треба управляти, зокрема і досягаючи попередньо зазначених цілей, намагаючись отримати максимальну вигоду від конфлікту. Такої думки притримуються 29 % опитаних керівників, що є занадто низьким результатом.

Як продовження попередніх висновків варто відзначити такий факт: більшість керівників не хочуть визнавати наявність конфліктів в своїй організації. На питання: “В організації конфліктний стан – це швидше тимчасовий стан, адже організація по своїй суті безконфліктна”, – були отримані такі відповіді:

- ✓ Звичайно, так – 30 %;
- ✓ Переважно, так – 55 %;

- ✓ Переважно, ні – 13 %;
- ✓ Звичайно, ні – 2 %.

Відповіді є занадто красномовними – між сучасною управлінською наукою та практикою управління стосовно розуміння природи та значення конфліктів існує вага неузгодженість. Вже не потребує доведення той факт, що організація та конфлікт є нероздільними, але в реальних умовах управлінці намагаються довести протилежне.

Звичайно, на практиці управлінням може бути видніше стосовно інших питань управління, однак щодо значення та місця конфлікту існує однозначний зв'язок. І тому виглядає дуже дивним, що тільки 2 % опитаних вважають, що конфлікт не є тимчасовим явищем і організація насправді є конфліктна. Це є надзвичайно великою проблемою з міркувань надважливості управління конфліктами, враховуючи вплив, який вони здійснюють на організацію. Така ситуація звичайно має ґрунтовні передумови, які можна так узагальнити:

- ✓ в організаціях переважає психологічний підхід стосовно розуміння конфлікту та його ролі;
- ✓ на підприємствах відсутня система управління конфліктами і, крім того, керівники не вбачають потреби у такій системі;
- ✓ коли керівна система все таки стикається із конфліктами, управління ними не розглядається у вигляді основної цілі;
- ✓ керівники не надають важливого значення впливу конфліктів на результативність;
- ✓ стосовно конфліктів існує стереотипне мислення, яке вимірюється другорядністю, дріб'язковістю, неперіодичністю, простотою сприйняття цього явища;
- ✓ у керівників існує абсолютна впевненість у повному контролі будь-якої ситуації, яку можна охарактеризувати як конфлікт.

Отже, можна вважати, що сучасний підхід до управління конфліктами є принаймні неадекватним справжньому значенню конфліктів, яку вони виконують, і тому існує потреба у формуванні певної системи управління конфліктами, переосмислення їхнього значення на практиці.

Як підтвердження проблем щодо управління конфліктами є виявлення поглядів стосовно взаємозв'язку між конфліктами та організаційними змінами будь-якого типу, навіть найменшими. Якщо розглядати конфлікт як причину змін, то очевидним є те, що організація, будь-який її елемент, будь-який працівник є іншими після конфлікту, ніж до його виникнення. Однак так вважають тільки 4 % респондентів, а більшість (68 %) схильні вважати, що зміни можуть відбуватись залежно від виду конфлікту.

Можна ствердити, що обраний стиль управління підприємством, загалом, формуватиме і ставлення до управління конфліктами, зокрема. Для того, щоб це відстежити доцільно виділити певні ознаки:

- ✓ загальне ставлення до конфліктів на підприємстві;
- ✓ значення керівника у розв'язанні конфлікту, стороною якого він не є;
- ✓ вибір, який здійснюють керівники на користь управління, вирішення, подолання.

Результати опитування свідчать:

1. Як вже зазначалось вище, на підприємствах конфлікти вважають здебільшого поодинокими процесами та явищами, для яких не потрібно розробляти спеціальних підходів для управління ними, якими потрібно управляти тільки тоді, коли вони стали очевидними, і, що найголовніше, керівники віддають перевагу швидкості вирішення конфлікту при досягненні мінімуму негативного впливу, причому інколи керівники готові подолати конфлікт за будь-яку ціну. Очевидно, що такий підхід не відповідає стилю управління, який би враховував інтереси сторін конфлікту.

2. Підтвердженням попереднього висновку може слугувати ставлення керівників до своєї ролі у конфліктах, учасником якого вони не є, чи у їх вирішенні. 23 % респондентів вважають за необхідне вирішувати конфлікт на власний розсуд при цілковитому контролі над цим процесом, 6 % опитаних взагалі не збираються втручатись у конфліктні ситуації, 19 % респондентів надають перевагу спостереганню та контролюванню, а 51 % опитаних вважають, що найкращим варіантом є

учать у вигляді третьої сторони, хоча цей варіант також по-різному можна розцінювати, залежно від того ким вважати цю третю сторону. Отже, опитані є прихильниками або власного вирішення конфлікту, або невтручання у конфлікт, або участь у конфлікті у вигляді третьої сторони. Ці варіанти знову ж таки підтверджують прихильність керівників до стилів, які мінімально враховують інтереси працівників, крім випадків участі у конфлікті як третьої сторони.

3. Оскільки більшість опитаних керівників дотримуються думки, що конфлікти потрібно долати, вирішувати, а не управляти ними, це ще раз підтверджує факт, що на підприємствах не дотримуються того стилю, при якому до конфліктів застосовують підходи, що базуються на управлінні ними.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, результати дослідження свідчать про таке:

- ✓ конфлікт і досі на практиці сприймають здебільшого як негативне явище;
- ✓ конфлікт не розцінюють як постійний процес та явище, що характерне для будь-якої організації;
- ✓ управління конфліктами не розглядається як важливий процес, який потрібно виокремлювати;
- ✓ конфлікт і досі асоціюють переважно з психологічними проблемами між працівниками;
- ✓ на підприємствах не існує чіткої та зрозумілої системи управління конфліктами;
- ✓ управління конфліктами часто асоціюють із подоланням конфліктів, конфлікт вважають вирішеним часто тоді, коли подолані зовнішні прояви конфлікту, чи відновлені взаємозв'язки між працівниками чи структурними елементами організації;
- ✓ конфлікт не вважають важливим та визначальним у впливі на діяльність підприємства та на зміни, які він може спровокувати.

Також абсолютно зрозумілим є те, що керівники не обирають найефективнішого стилю керівництва для управління конфліктами, яке відповідало б найефективнішому стилю керівництва, загалом.

Як стало також зрозумілим керівники не виділяють як окреме поняття управління конфліктами, тому можна ствердити, що такі поняття, як: подолання, вирішення, розв'язання, управління, – здебільшого для керівників є одним і тим самим.

Все вищезазначене свідчить про те, що існує багато перешкод для формування не тільки ефективної системи управління конфліктами, а просто такої системи. Оскільки така система могла слугувати додатковою конкурентною перевагою чи могла б підсилювати існуючі переваги, а також, зрештою, підвищити конкурентоспроможність підприємства, дослідження в цій сфері та практична реалізація їх результатів виглядають необхідними.

1. Криса О. Й. *Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств // Вісн. Нац. ун-ту "Львівська політехніка". – 2008. – № 633: Логістика. – 915 с.*
2. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. *Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 240 с. – (Серия "Высшее образование").*