

а також свою область найбільш ефективного застосування, порушує питання про сполучення різних заходів по боротьбі з несприятливими наслідками реалізації ризиків. Взаємодія заходів з управління ризиком має складний і не завжди зрозумілий характер. У кожному конкретному випадку аналіз його особливостей буде визначатися конкретними обставинами.

3. Поєднання вибраних методів оформлюється у формі програми управління ризиком. Вона являє собою цілісний опис заходів, які необхідно здійснити, їх інформаційне і ресурсне забезпечення, критерії ефективності їх виконання, систему розподілу відповідальності за прийняті рішення та ряд інших відомостей, без яких неможливо організувати управління ризиком.

4. Управління ризиком не може розглядатися як глибоко обґрунтоване рішення, воно уявляє собою динамічний процес. Тому програма управління ризиком, що включає методи управління ризиками, повинна періодично переглядатися й удосконалюватися.

5. Проведене дослідження вказує на недостатнє дослідження методів управління ризиками, відсутність класифікації методів управління ризиками, підтверджує

необхідність створення класифікації методів управління ризиками в наступних наукових публікаціях. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія] / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.

2. Внукова Н. М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики : [монографія] / Н. М. Внукова, В. А. Смоляк. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 182 с.

3. Качалов Р. М. Комплексное управление хозяйственным риском / Р. М. Качалов // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2006. – № 11. – С. 3 – 10.

4. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства : [монографія] / В. В. Лук'янова. – Хмельницький : ПП В. В. Ковальський, 2007. – 312 с.

5. Покровский А. К. Риск-менеджмент на предприятиях промышленности и транспорта : учебное пособие / А. К. Покровский. – М. : Кнорус, 2011. – 160 с.

6. Лысенко Д. Управление рисками / Д. Лысенко // Аудит и налогообложение. – 2010. – № 3. – С. 2 – 8.

УДК 658.153

КРЕАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА І. М.

УДК 658.153

Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах

Стаття присвячена проблемам використання креативних технологій у процесі розв'язання конфліктних ситуацій та впровадження превентивних заходів у практику управління конфліктом. Розглянуто сутність поняття «технологія управління», описано основні характеристики креативних технологій управління в умовах діяльності вітчизняних підприємств.

Ключові слова: конфліктна ситуація, стадії розвитку конфліктів, технологія управління, креативні технології.

Бібл.: 6.

Сочинська-Сибірцева Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, Кіровоградський національний технічний університет (пр. Університетський, 8, Кіровоград, 25006, Україна)

E-mail: sibirchka-s@mail.ru

УДК 658.153

Сочинская-Сибирцева И. Н. Креативные технологии управления конфликтными ситуациями на отечественных предприятиях

Статья посвящена проблемам использования креативных технологий в процессе разрешения конфликтных ситуаций и внедрения превентивных мероприятий в практику управления конфликтом. Рассмотрена сущность понятия «технология управления», описаны основные характеристики креативных технологий управления в условиях деятельности отечественных предприятий.

Ключевые слова: конфликтная ситуация, стадии развития конфликтов, технология управления, креативные технологии.

Библ.: 6.

Сочинская-Сибирцева Ирина Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, Кировоградский национальный технический университет (пр. Университетский, 8, Кировоград, 25006, Украина)

E-mail: sibirchka-s@mail.ru

UDC 658.153

Sochinskaya-Sibirtseva I. N. Creative Technologies of Conflict Management in Domestic Enterprises

Article is devoted the problems of the use of creative technology in the process of conflict resolution and implementation of preventive measures in the practice of conflict management. The essence of the concept of «technology management», describes the main characteristics of creative management technologies in the activities of domestic enterprises.

Key words: conflict situation, the stage of development of conflicts, technology management, creative technology.

Bibl.: 6.

Sochinskaya-Sibirtseva Irina N. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Kirovograd National Technical University (pr. Universytetsky, 8, Kirovograd, 25006, Ukraine)

E-mail: sibirchka-s@mail.ru

Сучасні умови господарювання, вирішення численних проблем адаптації підприємств до економічних, науково-технічних, технологічних, інформаційних і соціальних змін у суспільстві спонукають менеджерів до впровадження креативних технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Процес пошуку нових технологій у сфері управління персоналом має враховувати не тільки саму процедуру постановки і розв'язання конкретної ситуації, але і різноманітні аспекти, пов'язані з організацією пошукових груп, управління їх діяльністю, розвиток творчих здібностей кожного конкретного виконавця.

Будь-які зміни на підприємстві, як правило, викликають опір з боку персоналу. Неминучість виникнення суперечностей та протиріч є проявом закону єдності та боротьби протилежностей, одного з класичних законів розвитку. За цим законом будь-яке явище чи ситуація розглядається як єдність протилежних сторін, що взаємно виключають одна одну, долають опір свого антиподу, проте, водночас, не можуть існувати окремо, обопільно взаємно обумовлюються (одна існує лише тому, що наявна інша). Єдність протилежностей завжди умовна, а їх боротьба абсолютна.

Однак сучасна школа менеджменту дійшла висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль – сприяє руху організації вперед і визначає фактори, що заважають цьому процесу. Термін «конфлікт» можна визначити як джерело творчої енергії, якою слід управляти, тобто спрямовувати її в бажане русло.

Дослідження фахівців об'єктивно стверджують, що більшість конфліктних ситуацій можна успішно розв'язати за умов ефективного управління. Вирішення протиріч, як і будь-яка інша фаза управлінської діяльності, повинна розпочинатися з діагнозу проблеми – розгляду основних характеристик конфлікту: мотивів та цілей його учасників, суті та змісту суперечностей, динаміки розвитку ситуації.

Широке коло питань, пов'язаних із характеристикою складових елементів технології управління конфліктом, вимірюванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на систему управління конфліктною ситуацією, розглянуто такими українськими вченими, як О. І. Амоша, Д. П. Богиня, Н. А. Гавкалова, В. Г. Герасимчук, О. А. Грішнова, Г. М. Дмитренко, М. С. Дороніна, А. М. Колот, Н. Д. Лук'янченко, О. Ф. Новікова, А. М. Фільштейн, Н. Г. Чумаченко, Г. В. Щокін, О. М. Ястремська та ін.

Проте, як свідчить практика діяльності вітчизняних підприємств, в умовах сьогодення спостерігається глибоке протиріччя між потребами підвищення ефективності системи управління людською складовою підприємства і можливостями впровадження креативних технологій управління конфліктними ситуаціями.

За таких умов виникає об'єктивна необхідність у продовженні наукових досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є вивчення сучасних технологій управління конфліктними ситуаціями та визначення конкретних шляхів впровадження креативних технологій вирішення конфліктів в умовах діяльності вітчизняних підприємств.

Слово «конфлікт» походить від латинського «conflictus», що в перекладі означає «зіткнення». Відомі такі

теорії конфліктів, як теорія структурного балансу Ф. Хайдера, структурно-функціональний підхід Т. Парсонса, теорія соціального конфлікту Л. Козера, конфліктологія У. Ф. Лінкольна, теорія стратегії поведінки в конфліктній ситуації К. Томаса тощо.

У зв'язку з таким розмаїттям теорій, присвячених проблемам конфліктів, існує велика кількість визначень цього поняття, що залежать від цілей дослідження конфлікту як соціального явища.

Так, прихильники структурно-функціонального підходу, зокрема Т. Парсонс [1], розглядали конфлікт, як явище, притаманне людському співіснуванню, але вважали конфлікт аномалією і зосереджувалися на проблемах досягнення згоди, рівноваги і стабільності колективу.

Однак пізніше історичні процеси розвитку виробництва показали тимчасовий характер теоретично обґрунтованої рівноваги і створили нову наукову модель – «конфліктну», засновану на визнанні конфліктів в якості проникливих, усюдисущих компонентів існування колективу. Так, зокрема, Р. Дарендорф писав, що конфлікт неможливо усунути навіть самими розумними діями, з ним необхідно рахуватись як з об'єктивною реальністю [2]. Головна з концептуальних підстав, на яких базуються дані наукові дослідження, полягає у визнанні конфлікту динамічним типом соціальних взаємовідносин, пов'язаних із потенційно можливими або реальними сутічками на ґрунті тих чи інших пріоритетів, інтересів чи цінностей, що постійно мають місце у колективі.

В умовах трансформації наявність конфліктних ситуацій носить позитивний характер. Коли будь-яка заміна застарілих і неефективних форм і методів роботи новими супроводжується виникненням суперечливих ситуацій, що є відображенням боротьби нового зі старим, конфлікт усуває негативні явища, стимулює зміни, демонструє їх неминучість, виступає джерелом інновацій, генератором нових структур, є важливим індикатором передкризового стану виробничого колективу підприємства.

Це вказує на те, що поява конфлікту в сучасному колективі не повинна розглядатись тільки як симптом неблагополуччя, але ж конфлікт виникає із-за об'єктивної різниці потреб і цілей тих людей, які вступають у взаємодію в процесі спільної діяльності. А саме, виникнення конфліктів у колективах визначається: виробничим процесом і виробничою ситуацією; особистісною своєрідністю членів колективу; відношенням особистостей до виробничої діяльності; психологічними особливостями внутрішньокolleктивних взаємовідносин.

Незалежно від того, йде конфлікт на загальну користь чи має негативні наслідки, необхідно мати уяву про причини, що призводять до його виникнення. Як відомо, проблеми легше попереджати, ніж їх вирішувати. Так і конфлікти – їх зародження треба вміти розпізнати із самого початку. Для чого необхідно звернутися до попередніх досліджень внутрішньокolleктивних конфліктів.

Так, У. Ф. Лінкольн [3] класифікує причини конфліктів по п'ятьох підставах: інформація, структура, цінності, відносини та поведінка, і відповідно виділяє п'ять основних факторів конфліктів:

- ✦ *інформаційний фактор* – це та інформація, що прийнятна для однієї сторони і неприйнятна для іншої;
- ✦ *структурний фактор* – це формальні і неформальні характеристики колективу, які виражаються у специфіці законодавства, у статусі, правах чоловіків і жінок, їх віці, ролі традицій, різних соціальних нормах;
- ✦ *ціннісний фактор* – це ті принципи, що проголошуються чи відкидаються, яких дотримуються чи якими зневажають, про які забувають чи які навмисно порушують;
- ✦ *фактор взаємовідносин* – пов'язаний із рівнем задоволення від взаємодії. Тут звертається увага на такі аспекти, як: основа взаємовідносин (добровільні чи примусові); сутність взаємовідносин (незалежні, залежні, взаємозалежні); очікування від взаємовідносин; важливість взаємовідносин; цінність взаємовідносин; тривалість взаємовідносин; сумісність людей у процесі взаємовідносин; внесок сторін у взаємовідносини;
- ✦ *поведінковий фактор* – це стратегія поведінки в конфліктній ситуації: уникнення, пристосування, конкуренція, компроміс, співробітництво [4].

Спираючись на результати вивчення внутрішньоколективних конфліктів, можна зазначити їх причини, тобто види обставин соціальної взаємодії працівників, які призводять до зіткнення їх інтересів, думок, установок, цілей.

Матеріально-технічні обставини – робота на застарілому обладнанні, у непристосованих приміщеннях, на виробництвах із шкідливими умовами праці (загазованість, шум, вібрація тощо).

Виробничо-організаційні обставини – неефективна організація праці (нечіткий розподіл обов'язків і функцій, недосконалість техніки обліку та контролю за мірою витраченої праці, порушення режимів праці та відпочинку, практика понаднормових робіт) та обліку заробітної плати (невпорядкованість нормування праці, систем оплати та преміювання).

Соціально-психологічні обставини – недосконалість системи підбору і розстановки кадрів, неправильна оцінка керівником професійної придатності працівників, обмеженість можливостей професійного зростання в рамках підприємства, проблеми адаптації (життєвий досвід, стриманість, цінності і традиції старшого покоління та прагнення до інновацій і критичність молоді), порушення демографічної структури за ознакою статі (статева однорідність колективів), несумісність деяких членів колективу.

Виникнення і розвиток внутрішньоколективних конфліктів багато в чому обумовлені демографічними й індивідуальними характеристиками.

За даними Н. В. Гришиної [5], для жінок більш характерні конфлікти, пов'язані з їх особистими проблемами: заробітною платою, розподілом відпусток, премій. Чоловіки більше схильні до конфліктів, пов'язаних безпосередньо із самою виробничою діяльністю (організація праці, визначеність трудових функцій та ін.), вони більш критично ставляться і до самої виробничої діяльності, і до керівництва. У молодих більшість конф-

ліктів виникає з питань дисципліни. З віком більшу вагу займають конфлікти, пов'язані з цільовими характеристиками діяльності (як із самою роботою, так і з особистими потребами), одночасно скорочується число конфліктів, викликаних проблемами адаптації працівників у виробничому колективі (з приводу порушень трудової дисципліни, невідповідності вимогам, пропонуваним керівником).

Інтереси різних соціо-професійних груп в особі робітників і керівників колективу також суттєво відрізняються між собою. Внаслідок різниці у характерові і змісті праці, рівні освіти, доступі до влади та інформації ці групи мають різний соціальний статус, що часто стає причиною загострення протиріч між ними.

Аналіз наукових досліджень внутрішньоколективних конфліктів дозволяє виділити такі стадії їх розвитку:

а) виникнення конфліктної ситуації, яка фіксує наявність реальних протиріч в інтересах, потребах і цілях сторін – потенційний конфлікт. Наприклад, недовіки виробничого характеру (неритмічність в роботі, перебої в постачанні тощо) є причинами виникнення конфліктної ситуації. Те, який розвиток ця ситуація отримає, залежить від того, як сприймуть і оцінять її працівники. На цій стадії зароджується напруженість у взаємовідносинах, емоційні переживання характеризуються підвищеною тривожністю;

б) усвідомлення конфліктної ситуації пов'язане зі сприйняттям реальності як конфліктної, із розумінням необхідності прийняття рішень до дії. На цій стадії в поведінці членів колективу проявляється роздратованість, неприязнь, агресивність та нерівновага. Як свідчить практика, конфліктна ситуація виникає в тих випадках, коли, на думку працівника, керівником створюється обстановка, в якій не можуть бути задоволені конкретні потреби і намагання підлеглого. Найчастіше конфліктна ситуація створюється в умовах несумісності здібностей, мотивів і цілей діяльності окремих працівників;

в) конфліктна взаємодія – найбільш гостра та емоційно напружена стадія конфлікту. Емоційний фон протікання конфлікту на цій стадії загострюється в багато разів;

г) вирішення конфлікту може і повинне починатись, минаючи конфліктну взаємодію шляхом усунення об'єктивних причин конфліктної ситуації (перемовини, колективне обговорення, посередництво);

д) післяконфліктна стадія характеризується глибокими переживаннями сторін. На цій стадії відбувається корекція їх самооцінок, домагань та відношень. Факти, отримані в дослідженнях американського психолога Л. Уолтера, показують, що саме на післяконфліктній стадії, коли учасники конфлікту готові до позитивних змін, можна проводити визначення перспектив подальшого розвитку взаємовідносин.

На кожній зі стадій внутрішньоколективні конфлікти представляють собою в прямому сенсі економічну проблему, оскільки рівень конфліктності суттєво впливає на велику кількість виробничих показників. Втрати робочого часу від конфліктів та післяконфліктних переживань складають біля 15% від загального фонду робочого часу, а продуктивність праці у післяконфліктні періоди знижується до 20%. Практика антикризового управління доводить, що при однакових технічних і економічних пе-

редумовах, але різному соціально-психологічному стані результати господарської діяльності можуть коливатись у пропорції 1 : 3. Тому сьогодні перед менеджерами підприємств постає завдання впровадження креативних технологій в практику управління конфліктною ситуацією [6].

Способи і результати вирішення конфліктів відбивають можливості і шляхи колективного розвитку, дозволяють судити про життєздатність підприємства. Конфлікт, як невід'ємний елемент життєдіяльності колективу, може бути конструктивним (позитивним, діловим) та деструктивним (негативним, руйнівним).

Конструктивна конфліктність носить позитивний характер: вона зникає, як тільки зникає предмет спору, вирішується проблема чи завдання, які викликали зіткнення суджень і думок.

Але конфлікт може і негативно впливати на взаємовідносини між працівниками та гальмувати розвиток колективу. Результатом конфлікту в колективі можуть стати зниження продуктивності, незадоволеність працею, зниження мотивації, настрою, збільшення плинності кадрів, погіршення соціальної взаємодії, порушення комунікацій, збільшення ролі неформальних груп тощо.

Коли людина знаходиться в конфліктній ситуації, для більш ефективного вирішення проблеми необхідно вибрати певний стиль поведінки, що властивий саме їй, враховуючи при цьому стиль інших людей, а також природу самого конфлікту.

Залежно від типу, форми, важливості для людини самого конфлікту, від своїх власних статусно-рольових позицій, індивідуальних особливостей чи резервів (як психологічних, так і матеріально-фізичних), кожний учасник конфліктної ситуації обирає той чи інший тип поведінки. На жаль, у реальному житті більшість з нас цей вибір здійснює несвідомо. У ситуаціях, коли опонент є більш досвідченим або психологічно сильнішим, вибір типу поведінки нав'язується опонентом, він починає маніпулювати своїм противником і в такий спосіб досягає тих цілей, які ставив перед собою.

Ще один поширений варіант вибору типу поведінки – це наші звички і стереотипи. Якщо людина декілька разів домагалася бажаного результату у конфліктній ситуації певним чином, вона починає переносити цей варіант поведінки на всі інші конфліктні ситуації. Причому, згідно із законами психологічного захисту, вона витисняє із своєї свідомості всі свої невдачі і продовжує стереотипно реагувати навіть у тих ситуаціях, де цей тип поведінки задає всім тільки шкоди.

ВИСНОВКИ

Управління конфліктом може виражатися у регулюванні, завершенні, запобіганні, профілактиці, ослабленні, придушенні, відстрочці тощо. При цьому головними методами управління конфліктом виступають: *суперництво* – спосіб, орієнтований на владу, на ствердження власного положення, тобто коли один задовольняє свої потреби за рахунок іншого, або може означати «відстоювання своїх прав», захист своєї точки зору; *узгодження* – протилежність суперництву, коли людина ігнорує свої власні потреби, щоб задовольнити потреби

іншого, тобто в цьому випадку присутній елемент самопожертви, великодушності та милосердя; *ухил* (відсторонення) – дипломатичне відкладання вирішення питання до кращих часів, невпевнений спосіб управління конфліктом; *співробітництво* – протилежність ухилу, передбачає спроби вироблення спільного рішення і може приймати форму розбіжностей для з'ясування обох точок зору та вирішення взаємних проблем; *компроміс* – знаходження взаємовигідного рішення шляхом взаємного бажання йти на примирення, зниження напруги та прояви поступок.

Практика доводить, що використання креативних технологій до розв'язання конфліктних ситуацій є запорукою підвищення ефективності таких заходів.

Технологія управління – це послідовність дій, яка приводить до гарантованого отримання результату. Вона складається з інформаційних, обчислювальних, організаційних операцій, які виконуються менеджерами і фахівцями різного профілю за визначеним алгоритмом.

У системі сучасного менеджменту найбільшого розвитку отримали такі типи технологій управління: лінійна технологія управління, управління по відхиленнях, управління по результатах, управління по цілях, управління по ситуації.

Отже, механізм креативного впливу складає основу креативних інформаційних технологій. Вплив повинен бути націлений на стереотипні зони свідомості цільової аудиторії – культурні коди, символи, міфи і психологічні переваги споживачів інформації.

У сфері управління персоналом такий вплив здійснюється за допомогою корпоративної культури. Корпоративну культуру ми розглядаємо як набір елементів, які забезпечують стимулювання працівників, створюючи сприятливий клімат для високопродуктивної праці. До базових елементів корпоративної культури належать: місія компанії (загальна філософія та політика); базові цілі (стратегія та напрямки діяльності підприємства); етичний кодекс підприємства (норми та правила поведінки співробітників, які заохочуються на підприємстві); корпоративний стиль (колір, логотип, прапор, одяг); корпоративні свята. Розвиток корпоративної культури покликаний попереджати виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Парсонс Т.** Некоторые проблемы общей теории социологии / Т. Парсонс / Современная западная теоретическая социология. – М.: Высшая школа, 1994. – 234 с.
2. **Дарендорф Р.** Современный социальный конфликт: Очерк политики свободы / Пер с нем. / Р. Дарендорф. – М.: РОССПЭН, 2002. – 288 с.
3. **Линкольн У. Ф.** и др. Переговоры / Е. А. Линкольн и др. – СПб.; Рига: Эксперимент, 1998. – 280 с.
4. **Thomas K. W.** Thomas-Kilman conflict mode instrument / K.W. Thomas, R. H. Kilman. – XICOM, inc., 1990. – 146 p.
5. **Гришина Н. В.** Я и другие. Общение в производственном коллективе / Н. В. Гришина. – Л.: Лениздат, 1990. – 171 с.
6. **Пигоров Г. С.** Креатология и интеллектуальные технологии инновационного развития : Учебник для вузов / Г. С. Пигоров, В. П. Козинец и др. – Днепропетровск : Пороги, 2003. – 502 с.