

## ДІАГНОСТИКА РІВНЯ КОНФЛІКТНОСТІ В КОЛЕКТИВІ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2016 СКРИНЬКОВСЬКИЙ Р. М.

УДК 65.01

### Скриньковський Р. М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудових відносин на підприємстві

У статті розкрито сутність поняття «діагностика рівня конфліктності в колективі», під яким слід розуміти процес оцінювання стану конфліктних ситуацій у колективі, тенденцій їх перебігу та прогнозування настання потенційних конфліктів з метою забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Встановлено, що бізнес-індикаторами діагностики рівня конфліктності в колективі є: стан соціально-психологічного клімату; кількість зареєстрованих конфліктних ситуацій; кількість вирішених конфліктних ситуацій; кількість учасників конфліктної ситуації; термін вирішення конфліктної ситуації; рівень наслідків від виникнення конфліктної ситуації; кількість причин, що спонукали до виникнення конфлікту в колективі. Представлено шляхи подолання дестабілізації соціально-трудових відносин на підприємстві, в основі яких лежать сприятливі умови праці працівників та справедливий (гідний) рівень оплати праці персоналу.

**Ключові слова:** підприємство, рівень конфліктності, соціально-трудові відносини, оплата праці, діагностика, бізнес-індикатори.

**Рис.:** 1. Формул: 2. Бібл.: 14.

**Скриньковський Руслан Миколайович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій, Львівський університет бізнесу та права (вул. Кульпарківська, 99, Львів, 79021, Україна)

**E-mail:** uan\_lviv@ukr.net

УДК 65.01

UDC 65.01

### Скриньковський Р. Н. Діагностика урвня конфликтности в коллективе и пути преодоления дестабилизации социально-трудовых отношений на предприятии

В статье раскрыта сущность понятия «диагностика урвня конфликтности в коллективе», под которым следует понимать процесс оценки состояния конфликтных ситуаций в коллективе, тенденций их течения и прогнозирование наступления потенциальных конфликтов с целью обеспечения стабильного функционирования и развития предприятия. Установлено, что бизнес-индикаторами диагностики урвня конфликтности в коллективе являются: состояние социально-психологического климата; количество зарегистрированных конфликтных ситуаций; количество решённых конфликтных ситуаций; количество участников конфликтной ситуации; срок разрешения конфликтной ситуации; урвень последствий возникновения конфликтной ситуации; количество причин, приведших к возникновению конфликта в коллективе. Представлены пути преодоления дестабилизации социально-трудовых отношений на предприятии, в основе которых лежат благоприятные условия труда работников и справедливый (достойный) урвень оплаты труда персонала.

**Ключевые слова:** предприятие, урвень конфликтности, социально-трудовые отношения, оплата труда, диагностика, бизнес-индикаторы.

**Рис.:** 1. Формул: 2. Библ.: 14.

**Скриньковський Руслан Николаевич** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій, Львівський університет бізнесу та права (ул. Кульпарковська, 99, Львів, 79021, Україна)

**E-mail:** uan\_lviv@ukr.net

### Skrynkovskyy R. M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise

The article discloses the essence of the concept of «diagnostics of the extent of conflict among co-workers», which should be understood as the process of assessing the status of conflict situations among co-workers, trends of their course, and forecasting the onset of potential conflicts with a view to ensuring a stable functioning and development of enterprise. It is determined that the business indicators for diagnostics of extent of conflict among co-workers are the following: status of the socio-psychological climate; the number of conflict situations registered; the number of conflict situations resolved; the number of parties to the conflict; terms of resolving a conflict situation; level of the conflict situation impacts; the number of reasons giving rise to the conflict among co-workers. Ways of overcoming the destabilization of socio-labor relations at enterprise, based on the favorable working conditions for personnel and a fair (decent) level of staff remuneration, have been suggested.

**Keywords:** enterprise, extent of conflict, socio-labor relations, remuneration, diagnostics, business indicators.

**Fig.:** 1. Formulae: 2. Bibl.: 14.

**Skrynkovskyy Ruslan M.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Business Economy and Information Technology, Lviv University of Business and Law (99 Kulparkivska Str., Lviv, 79021, Ukraine)

**E-mail:** uan\_lviv@ukr.net

В умовах нестабільності соціально-економічного становлення України вітчизняні підприємства намагаються подолати одну з ключових проблем, що негативно відбивається на їх діяльності – проблему конфліктності в колективі. Реалії функціонування підприємств засвідчують, що однією з вагомих причин виникнення конфліктних ситуацій у колективі є порушення стабільності соціально-трудових відносин на підприємстві, зумовлене рядом проблем. «Результатом реформи має стати податкова система, яка буде зрозумілою для платника податків, легка в адмініструванні та адаптована до вимог Європейського Союзу. ... бізнес потерпає через агресію сусідньої держави та слабкість судової системи. ... Створення дієвих стимулів для «де-

тнізації» фонду оплати праці. ... Треба заспокоїти бізнес, підприємців. Ми будемо вести чесний, відкритий і прозорий діалог з бізнесом ...», – заявив Президент України Петро Порошенко під час виступу 03.09.2015 р. на Національній раді реформ.

У контексті цього важливого значення сьогодні набуває дослідження основних аспектів рівня конфліктності в колективі з метою його зниження задля зміцнення соціально-трудових відносин на підприємстві.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики соціально-трудових відносин на рівні підприємства, зокрема у вирішенні колективних трудових конфліктів, зробили такі вчені-економісти, як Абаєва О. М., Балацький Є. О., Бунтовська Л. Л., Конопацька О. М., Мостен-

ська Т. А., Назаров Н. К., Назарова Г. В., Онікієнко В. В., Сергієнко Т. І., Сівчук І. П., Сочинська-Сибірцева І. М., Сухорукова Т. Г., Шаравара Р. І. та інші [1–14].

Водночас, враховуючи існуючі науково-практичні результати досліджень у цьому напрямі [1–14], доцільно зазначити, що не до кінця вивченими залишаються питання щодо діагностики рівня конфліктності в колективі та шляхів подолання дестабілізації соціально-трудових відносин на підприємстві.

Мета статті полягає в побудові системи діагностики рівня конфліктності в колективі та встановленні шляхів подолання дестабілізації соціально-трудових відносин на підприємстві.

Для досягнення окресленої мети були поставлені такі завдання: розкрити сутність поняття «діагностика рівня конфліктності в колективі»; запропонувати концепцію та інструментарій діагностики рівня конфліктності в колективі на рівні підприємства; представити шляхи подолання дестабілізації соціально-трудових відносин на підприємстві.

Як свідчать результати аналізу наукових праць [1–11], виникає потреба в розкритті сутності категорії «діагностика рівня конфліктності в колективі». Однак для того, щоб розкрити сутність цього поняття, потрібно, перш за все, встановити, що розуміється під терміном «конфлікт».

Виходячи із зазначеного, у науковому дослідженні [1] конфлікт у діяльності підприємства трактується як протистояння сторін у ситуації розподілу, присвоєння та використання виробничих, матеріальних та будь-яких інших ресурсів підприємства.

Стосовно класифікації конфліктів, то, як показало дослідження, конфлікти у діяльності підприємства поділяються за такими ознаками [1]:

1) за середовищем виникнення (макрорівневий конфлікт (між державою і підприємством; між підприємствами)); мікрорівневий конфлікт (на підприємстві);

2) за особливостями прояву (конфлікти відкритого типу; конфлікти закритого (прихованого) типу);

3) за рівнем отриманої вигоди (особистісно-корисливі, що спрямовані на задоволення власних інтересів, потреб і цілей; прагматичні, що спрямовані на нейтралізацію перешкод спільної діяльності);

4) за суб'єктами конфліктних взаємовідносин (між керівником підприємства та його працівником; між керівником підприємства та колективом працівників; між групами інтересів; між колективом працівників та окремим працівником; між окремими працівниками);

5) за напрямом впливу в організаційній структурі підприємства (вертикальні; горизонтальні; вертикально-горизонтальні);

6) за способом вирішення (примусовими методами; не примусовими методами);

7) за емоційним характером (високоемоційні; помірно емоційні);

8) за причиною виникнення конфлікту (внаслідок дій об'єктивних факторів; внаслідок гострого зіткнення інтересів, потреб, цілей);

9) за етично-суспільною формою прояву (соціально прийнятні; соціально неприйнятні);

10) за присутністю об'єктів у конфлікті (об'єкт присутній; об'єкт не присутній);

11) за стадіями розвитку конфлікту (на стадії виникнення (неочікувані; очікувано-заплановані)); на стадії розвитку (короткотривалий; середньотривалий; довготривалий)); на стадії вирішення (керовані; помірно керовані; некеровані)); на стадії спаду (за спонтанним розв'язком; за компромісним вирішенням; за примусовим вирішенням; за участю посередника));

12) за функціональним напрямом (функціонально-конструктивні; функціонально-деструктивні).

Дещо іншу класифікацію конфліктів на підприємстві подає проф. Мостенська Т. А. [2]. Так, конфлікти поділяються на соціально-психологічні (міжособові та групові (міжгрупові чи в середині групи)); соціальні (економічні, моральні та правові); персональні (рольові та статусні) [2, с. 188].

Якщо ефективно управляти конфліктом, то його наслідки можуть бути як позитивними (функціональними), так і негативними (дисфункціональними) [3, с. 102].

Виділяють такі негативні наслідки настання конфліктів на підприємстві [1]:

1) економічні (зниження обсягів виробництва; зниження рівня рентабельності діяльності підприємства; дефіцит ресурсів; затримка виплат заробітної плати; масове вивільнення працівників на підприємстві);

2) організаційні (низький рівень організації відпочинку; низький рівень організації заробітної плати; низький рівень організації матеріальної допомоги).

Однак для того, щоб управляти конфліктом, потрібно, передусім, визначити причини його виникнення [3].

Беручи до уваги вищезазначене, ключовими причинами виникнення конфліктів на підприємстві є [1]:

- ✦ нестача ресурсів, необхідних для здійснення діяльності підприємством;
- ✦ відмінності в інтересах та цілях керівництва і працівників підприємства;
- ✦ незаконні норми оплати праці;
- ✦ відмінності в інтересах між працівниками підприємства;
- ✦ низький рівень компетентності та кваліфікаційної підготовки працівників;
- ✦ незаконні норми реєстрації та ведення трудових книжок;
- ✦ низький рівень комунікаційного зв'язку;
- ✦ недосконала організаційна структура та система управління підприємством;
- ✦ невизначеність функціональних прав та обов'язків працівників підприємства;
- ✦ виникнення суперечностей між функціями та видами трудової діяльності працівників;
- ✦ невпевненість у професійному зростанні;
- ✦ незаконні умови праці;
- ✦ відсутність взаєморозуміння між керівником та працівниками;
- ✦ соціально-психологічний клімат на підприємстві.

Установлено, що частота настання конфліктів на підприємстві виникає внаслідок неефективної системи управління підприємством. Окрім того, керівник підприємства часто недооцінює те, які наслідки може спровокувати конфлікт між працівниками. У багатьох випадках конфліктні ситуації спричиняють дуже високий рівень незадоволення потреб та інтересів працівників, збільшення темпів плинності працівників та зниження рівня продуктивності праці на підприємстві [4].

Своєю чергою, основним завданням керівника підприємства є урегулювання конфліктної ситуації. Встановлено, що коли керівник втручається та управляє конфліктною ситуацією на першому етапі розвитку, то конфлікт розв'язується на 92 %, на другому – на 45 %, на третьому – на 5 % [5, с. 241].

Рівень конфліктності на підприємстві характеризує ступінь взаємодії протилежних сторін у результаті зіткнення поглядів, інтересів та потреб суб'єктів взаємодії та відсутності між ними узгодженості [6, с. 82].

Серед безлічі факторів, які впливають на рівень конфліктності в колективі підприємства, доцільно виділити такі основні: *внутрішні* (організаційна поведінка працівників; згуртованість колективу; ставлення колективу до нововведень; корпоративна культура; умови праці; рівень заробітної плати – ключовий) та *зовнішні* (етика ділових відносин; державна соціальна орієнтованість економіки; ефективність та працездатність соціальної складової підприємства) [7, с. 441].

У ході дослідження встановлено, що розвиток конфліктної ситуації у колективі проводиться за таких етапів [8, с. 273]:

- ✦ виникнення конфліктної ситуації, що супроводжується настанням потенційного конфлікту, тобто становленням реальних протиріч у потребах та інтересах сторін колективу;
- ✦ усвідомлення конфлікту, тобто розуміння його як реального та виявлення необхідності у прийнятті відповідних управлінських дій стосовно нього;
- ✦ конфліктної взаємодії, що відображається заостренням та емоційною напруженістю конфліктної ситуації;
- ✦ вирішення конфлікту, що характеризує процес усунення об'єктивних причин провокування конфлікту;
- ✦ післяконфліктної ситуації, який визначає готовність учасників конфлікту до позитивних змін.

Своєю чергою, складовими елементами рівня конфліктності на підприємстві є [1]:

- 1) рівень забезпеченості сучасними технологіями;
- 2) якість управління організаційною структурою;
- 3) рівень забезпеченості матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами;
- 4) невідповідність між функціями та видами діяльності працівників;
- 5) рівень соціально-психологічного клімату;
- 6) рівень порушення трудового законодавства;
- 7) рівень заробітної плати.

Заходами зі зниження негативного впливу конфліктів на підприємстві є [1]: діагностика конфліктів; про-

гнозування конфліктів; попередження конфліктів; роз'яснювальні роботи; надання консультацій з питань конфліктних ситуацій; профілактика конфліктних ситуацій.

Для уникнення конфліктних ситуацій на підприємстві слід забезпечити [9, с. 200–201]: 1) рівновагу прав і відповідальності працівників підприємства; 2) чіткий процес делегування функцій та повноважень між працівниками; 3) формування системи мотивацій.

Окрім зазначених, пропонуються також такі шляхи профілактики конфліктних ситуацій в колективі підприємства [10]: 1) створити таку систему оплати праці, яка б чітко відображала внесок працівника у діяльність підприємства із використанням преміальної політики; 2) забезпечити участь працівників у формуванні та розподілі прибутку підприємства; 3) створити відкриту інформаційну базу щодо проведення кадрових перестановок; 4) залучати працівників до процесу прийняття управлінських рішень; 5) забезпечити гнучкий режим зайнятості працівників, гнучкий режим праці та гнучкий режим відпочинку.

У праці [11] зазначено, що рівень конфліктності на підприємстві характеризується такими показниками [11, с. 89–91]: коефіцієнтом підпорядкування; коефіцієнтом ефективності управління; коефіцієнтом дублювання обов'язків; коефіцієнтом потоку інформації.

Назарова Г. В. [6] визначає такі показники оцінювання рівня конфліктності в колективі [6, с. 82]: кількість зареєстрованих конфліктних ситуацій; кількість вирішених конфліктних ситуацій; час, витрачений на вирішення конфліктної ситуації; кількість задіяних у конфліктній ситуації осіб.

Враховуючи вищевикладене, зазначимо, що діагностика рівня конфліктності – це процес оцінювання стану конфліктних ситуацій в колективі, тенденцій їх перебігу та прогнозування настання потенційних конфліктів з метою забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Виходячи з такої позиції та враховуючи інформацію у наукових працях [1–11], бізнес-індикаторами діагностики рівня конфліктності в колективі є:

- 1) стан соціально-психологічного клімату в колективі ( $СПК$ ), який визначається експертним методом за шкалою:  $0 \geq СПК$  – стан соціально-психологічного клімату в колективі є несприятливим;  $СПК > 0$  – стан соціально-психологічного клімату в колективі є сприятливим;
- 2) кількість зареєстрованих конфліктних ситуацій в колективі ( $K_3$ ), одиниць;
- 3) кількість вирішених конфліктних ситуацій в колективі ( $K_B$ ), одиниць;
- 4) кількість учасників конфліктної ситуації ( $K_Y$ ), осіб;
- 5) термін вирішення конфліктної ситуації ( $T_B$ ), днів;
- 6) рівень наслідків від виникнення конфліктної ситуації ( $P_H$ ), який визначається експертним методом за градацією: низький рівень наслідків; середній рівень наслідків, високий рівень наслідків;
- 7) кількість причин, що спонукали до виникнення конфлікту в колективі ( $K_{II}$ ).

Індикатор  $K_{II}$  включає: рівень заробітної плати ( $P_{ЗП}$ ); рівень порушення законодавства ( $P_{ПЗ}$ ); рівновагу повноважень та відповідальності ( $P_{ПВ}$ ); рівень ефективності системи управління ( $P_{ЕСУ}$ ); рівень матеріально-технічного забезпечення працівників ( $P_{МТЗ}$ ) та обчислюється за формулою (1):

$$K_{II} = f(P_{ЗП}; P_{ПЗ}; P_{ПВ}; P_{ЕСУ}; P_{МТЗ}). \quad (1)$$

Своєю чергою, загальний інтегральний індикатор рівня конфліктності в колективі ( $I_{РКК}$ ) рекомендується обчислювати за формулою (2):

$$I_{РКК} = f(СПК; K_3; K_B; K_Y; T_B; P_H; K_{II}). \quad (2)$$

**А**наліз вітчизняної наукової літератури та практики функціонування підприємств дав змогу ствердити, що інтерпретувати  $I_{РКК}$  можна за шкалою, що наведена нижче:

0–0,2 – низький рівень конфліктності в колективі;

0,3–0,5 – рівень конфліктності в колективі є нижчим за середній;

0,6–0,7 – середній рівень конфліктності в колективі;

0,8–1,0 – високий рівень конфліктності в колективі.

Необхідно зазначити, що високий рівень конфліктності в колективі призводить до дестабілізації соціально-трудова відносин на підприємстві.

Доцільно наголосити на тому, що соціально-трудова відносина – це відносина між працедавцями (роботодавцями) та найманими працівниками, які підтримуються за участі держави стосовно умов найму та оплати праці працівників задля підвищення ефективності використання людського та фізичного капіталу і забезпечення високого рівня результативності виробництва [12].

Як показало дослідження, стан соціально-трудова відносин на підприємстві характеризується чисельністю працівників, задіяних у конфліктних ситуаціях, кількістю виникнення трудових спорів, станом страйкового руху, рівнем виконання трудових угод [13, с. 365].

Разом з тим, основними умовами стабільності соціально-трудова відносин на підприємстві є [14, с. 91]: справедливий (належний, гідний) рівень оплати праці; своєчасність виплати заробітної плати; наявність соціального забезпечення; безпечні умови праці; наявність засобів індивідуального захисту, що першочергово необхідні працівникам в разі виникнення нещасного випадку.

На сьогодні подолати проблему дестабілізації соціально-трудова відносин на підприємстві допоможуть відповідні фахівці (трудова арбітри та незалежні посередники, підготовку та перепідготовку яких здійснює Національна служба посередництва і примирення), що якісно підготовлені у сфері регулювання трудових спорів та конфліктів у трудових колективах [14, с. 94].

Як зазначає Заслужений діяч науки і техніки України, проф. Онікієнко В. В. [13], для подолання дестабілізації соціально-трудова відносин на підприємстві потрібно [13, с. 105]:

- ✦ постійно планувати та здійснювати прогнози щодо розвитку працівників, організовувати їх професійне навчання та підвищувати кваліфікацію;

- ✦ вкладати інвестиції у розвиток працівників;
- ✦ планувати соціальний розвиток та динаміку структури працівників;
- ✦ створювати сприятливі санітарно-гігієнічні умови праці, забезпечувати належний рівень охорони праці та техніки безпеки на підприємстві;
- ✦ здійснювати підтримку високого рівня працездатності, дотримуватись норм і режимів праці та часу відпочинку;
- ✦ мотивувати та стимулювати працівників з метою досягнення ефективного результату діяльності;
- ✦ підвищувати рівень креативності діяльності працівників;
- ✦ залучати до процесу прийняття рішень у сфері виробництва та розподілу продукції;
- ✦ запобігати виникненню конфліктів та створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Беручи до уваги зазначене вище, шляхи подолання дестабілізації соціально-трудова відносин на підприємстві представлені на *рис. 1*.

## ВИСНОВКИ

У результаті опрацювання літературних джерел [1–11] та аналізу діючої практики за даною проблематикою встановлено, що бізнес-індикаторами діагностики рівня конфліктності в колективі є: стан соціально-психологічного клімату; кількість зареєстрованих конфліктних ситуацій; кількість вирішених конфліктних ситуацій; кількість учасників конфліктної ситуації; термін вирішення конфліктної ситуації; рівень наслідків від виникнення конфліктної ситуації; кількість причин, що спонукали до виникнення конфлікту в колективі. Аналіз праць [12–14] дозволив визначити шляхи подолання дестабілізації соціально-трудова відносин на підприємстві, в основі яких лежать: а) сприятливі умови праці працівників; б) справедливий (належний, гідний) рівень оплати праці персоналу.

Перспективи подальших досліджень в цьому напрямі полягають у формуванні системи цілей діагностики діяльності підприємства з урахуванням часткової діагностичної цілі – діагностики рівня конфліктності в колективі та шляхів подолання дестабілізації соціально-трудова відносин на підприємстві. ■

## ЛІТЕРАТУРА

**1. Сівчук І. П.** Удосконалення соціально-економічного механізму попередження та мінімізації негативних наслідків конфліктів на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / І. П. Сівчук; Тернопільський нац. технічний ун-т ім. Івана Пулюя. – Тернопіль, 2012. – 21 с.

**2. Мостенська Т. Л.** Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання / Т. Л. Мостенська // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2010. – № 21. – С. 188–192.

**3. Конопацька О. М.** Конфлікти в трудових колективах і шляхи їх подолання / О. М. Конопацька // Юридична психологія та педагогіка. – 2014. – № 1. – С. 100–105.

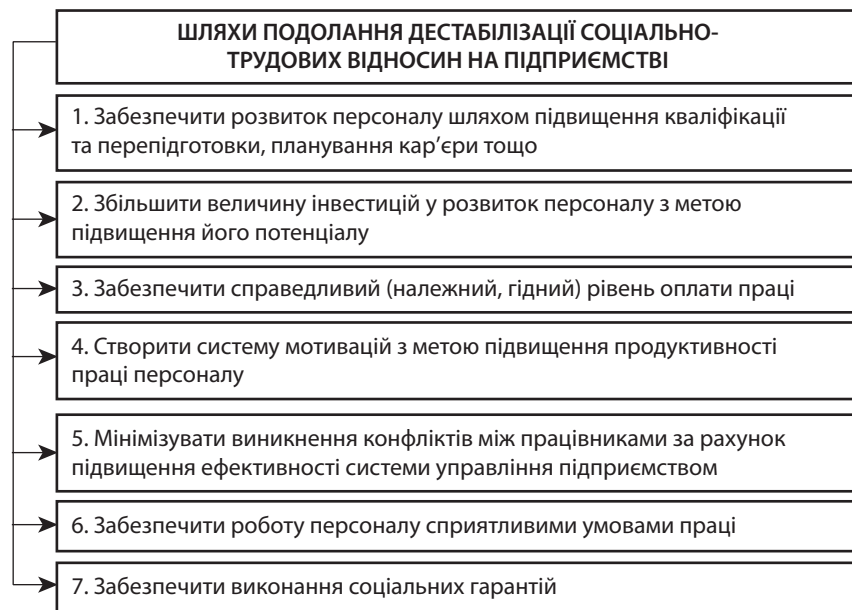


Рис. 1. Шляхи подолання дестабілізації соціально-трудових відносин на підприємстві

Джерело: сформовано на основі [12–14].

**4. Абаєва О. М.** Безконфліктне управління економічними взаємодіями на промисловому підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О. М. Абаєва; Класичний приватний ун-т. – Запоріжжя, 2010. – 20 с.

**5. Сергієнко Т. І.** Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні / Т. І. Сергієнко // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2012. – № 48. – С. 236–242.

**6. Назарова Г. В.** Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату / Г. В. Назарова, А. Д. Романов // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Випуск 14. Частина 1. – С. 79–84.

**7. Сухорукова Т. Г.** Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності колективу / Т. Г. Сухорукова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 440–443.

**8. Сочинська-Сибірцева І. М.** Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах / І. М. Сочинська-Сибірцева // Бізнес Інформ. – 2012. – № 10. – С. 271–274.

**9. Назаров Н. К.** Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи / Н. К. Назаров // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 5. Частина 2. – С. 198–201.

**10. Шаравара Р. І.** Сучасні підходи до управління організаційними конфліктами / Р. І. Шаравара // Вісник Харківського нац. техн. ун-ту сільського господарства ім. Петра Василенка. – 2010. – Випуск 104. – С. 398–404.

**11. Балацкий Е. О.** Подходы к оценке конфликтности организационных структур предприятий / Е. О. Балацкий, А. В. Демьяненко // Вісник СумДУ. – 2006. – № 7 (91). – С. 86–94.

**12. Онікієнко В. В.** Удосконалення соціально-трудових відносин як важлива умова забезпечення людського розвитку / В. В. Онікієнко // Демографія та соціальна економіка. – 2004. – № 1-2. – С. 102–109.

**13. Назаров Н. К.** Методичний підхід до визначення ефективності соціально-трудових відносин на підприємстві / Н. К. Назаров // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 2. – С. 363–367.

**14. Бунтовська Л. Л.** До питання забезпечення стабільності соціально-трудових відносин на виробничому рівні /

Л. Л. Бунтовська // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : збірник наукових праць. – 2012. – № 1 (3). – С. 90–95.

#### REFERENCES

Abaeva, O. M. "Bezkonfliktne upravlinnia ekonomichnymy vzaiemodiiamy na promyslovomu pidpriemstvi" [Conflict-management of economic interactions in an industrial plant]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2010.

Balatskiy, E. O., and Demyanenko, A. V. "Podkhydy k otsenke konfliktnosti organizatsionnykh struktur predpriyatiy" [Approaches to the assessment of conflict of organizational structures of companies]. *Visnyk SumDU*, no. 7 (91) (2006): 86-94.

Buntovska, L. L. "Do pytannia zabezpechennia stabilnosti sotsialno-trudovykh vidnosyn na vyrobnychomu rivni" [On the issue of ensuring the stability of industrial relations at the production level]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, no. 1 (3) (2012): 90-95.

Konopatska, O. M. "Konflikty v trudovykh kolektyvakh i shliakhy yikh podolannia" [Conflicts in labor collectives and ways to overcome them]. *Yurydychna psykholohiia ta pedahohika*, no. 1 (2014): 100-105.

Mostenska, T. L. "Osnovni prychny vynyknennia konfliktiv v orhanizatsiakh ta shliakhy yikh podolannia" [The main causes of conflicts in organizations and how to overcome them]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, no. 21 (2010): 188-192.

Nazarova, H. V., and Romanov, A. D. "Doslidzhennia dominantiv sotsialno-psykholohichnoho klimatu" [Research dominant socio-psychological climate]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 1, no. 14 (2015): 79-84.

Nazarov, N. K. "Konflikty na pidpriemstvi: vyznachennia, prychny, typy" [Conflicts in the enterprise: definition, causes, types]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 2, no. 5 (2014): 198-201.

Nazarov, N. K. "Metodychnyi pidkhd do vyznachennia efektyvnosti sotsialno-trudovykh vidnosyn na pidpriemstvi" [The methodical approach to determine the effectiveness of industrial relations at the company]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, no. 2 (2014): 363-367.

Onikiienko, V. V. "Udoskonalennia sotsialno-trudovykh vidnosyn yak vazhlyva umova zabezpechennia liudskoho rozvytku"

[Improving industrial relations as an essential condition for achieving human development]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, no. 1-2 (2004): 102-109.

Sharavara, R. I. "Suchasni pidkhody do upravlinnia orhanyzatsiynomykh konfliktamy" [Modern approaches to managing organizational conflict]. *Visnyk Kharkivskoho nats. tekhn. un-tu silskoho hospodarstva im. Petra Vasylenka*, no. 104 (2010): 398-404.

Serhiienko, T. I. "Konflikty v kolektyvi i rol kerivnyka u yikh vyrishenni" [Conflicts in the team leader and role in solving them]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA*, no. 48 (2012): 236-242.

Sukhorukova, T. H. "Kharakterystyka vnutrishnikh faktoriv, shcho vyznachaiut riven stresovosti ta konfliktnosti kolektyvu"

[Characteristics of internal factors that determine the level of conflict and nervousness of team]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 42 (2013): 440-443.

Sochynska-Sybirtseva, I. M. "Kreatyvni tekhnolohii upravlinnia konfliktnykh situatsiinykh pidpriemstvakh" [Creative Technology conflict management in domestic enterprises]. *Biznes Inform*, no. 10 (2012): 271-274.

Sivchuk, I. P. "Udoskonalennia sotsialno-ekonomichnoho mekhanizmu poperedzhennia ta minimizatsii nehatyvnykh naslidkiv konfliktiv na pidpriemstvi" [Improving the social and economic mechanism to prevent and minimize the negative effects of conflicts in the company]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2012.

УДК 332.5

## УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ: ПОГЛЯДИ В НАУКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

© 2016 **СТОЛБОВА М. А.**

УДК 332.5

### Столбова М. А. Управління діяльністю компанії: погляди в науковому середовищі

У статті висвітлено погляди та підходи щодо управління діяльністю компанії. Розкрито зміст та сутність управління діяльністю компанії. Визначено ключові постулати управління компанією, охарактеризовано завдання управління, розглянуто базові принципи та функції управління діяльністю компанії, розкрито їх зміст. Разом з тим, охарактеризовано основні типи організаційної структури компанії та принципи їх побудови. Розглянуто питання управління персоналом, названо мотиваційні фактори підвищення результативності виробничої діяльності працівника.

**Ключові слова:** управління діяльністю компанії, завдання управління, принципи управління, функції управління, організаційна структура компанії.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

**Столбова Марія Анатоліївна** – асистент, кафедра маркетингу, Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» (вул. Львівська, 23, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** [davidda@ukr.net](mailto:davidda@ukr.net)

УДК 332.5

### Столбова М. А. Управление деятельностью компании: взгляды в научной среде

В статье рассмотрены взгляды и подходы к управлению деятельностью компании. Раскрыты содержание и сущность управления деятельностью компании. Определены ключевые постулаты управления компанией, охарактеризованы задачи управления, рассмотрены базовые принципы и функции управления деятельностью компании, раскрыто их содержание. Вместе с тем, охарактеризованы основные типы организационной структуры компании и принципы их построения. Рассмотрены вопросы управления персоналом, названы мотивационные факторы повышения результативности производственной деятельности работника.

**Ключевые слова:** управление деятельностью компании, задачи управления, принципы управления, функции управления, организационная структура компании.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

**Столбова Мария Анатольевна** – ассистент, кафедра маркетинга, Открытый международный университет развития человека «Украина» (ул. Львовская, 23, Киев, 04071, Украина)

**E-mail:** [davidda@ukr.net](mailto:davidda@ukr.net)

UDC 332.5

### Stolbova M. A. Management of the Company's Activities: Views in the Scientific Environment

This article examines the views and approaches to management of company. Both the contents and the essence of management of company have been disclosed. The key postulates of management of company have been determined, management tasks have been characterized, the basic principles and functions of management of company have been considered, their contents have been disclosed. Along with this, the basic types of the organizational structure of company and the principles of building them have been described. Issues of staff management have been considered, motivational factors for improving the efficiency of the production activity of worker have been designated.

**Keywords:** management of the company's activities, management tasks, principles of management, functions of management, organizational structure of company.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 9.

**Stolbova Maria A.** – Assistant, Department of Marketing, Open International University of Human Development «Ukraine» (23 Lvivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

**E-mail:** [davidda@ukr.net](mailto:davidda@ukr.net)

У сучасних українських економічних і політичних умовах важливого значення набуває активізація бізнес-діяльності в різних галузях економіки, у тому числі й у промислово-виробничому секторі, що має стати базисом для сталого соціально-економічного зростання і надати можливості підвищити конкурентоспроможність національної економіки на світовому ринку.

Більшість галузей економіки України сьогодні характеризуються незадовільним рівнем виробничої активності, що не в останню чергу зумовлене нерозв'язаними проблемами в управлінні підприємствами і компаніями відповідних галузей. Дієве управління

компанією з методами тактичного і стратегічного реагування здатне забезпечити їй не тільки рентабельність, ліквідність та конкурентне виживання у кризові та посткризові періоди, але й поступове нарощування економічної міцності з розширенням нових ніш та захоптом нових ринків.

Компанії, які працювали і працюють на ринку будівельних послуг і ринку нерухомості, опинилися в скрутному становищі через зменшення попиту на продукти їх діяльності, не завжди задовільну організаційну структуру компанії з малокерованими структурними елементами та прогалинами в управлінні діяльності.