

конкурентных преимуществ аграрного предприятия для выбора стратегии его развития; бизнес-планирование повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия; разработку процедур финансового оздоровления предприятия и системы контроля за их реализацией.

Ключевые слова: экономическая безопасность, стратегия экономической безопасности, угроза ситуации, преодоление угроз, управление экономической безопасностью, стиль управления, управленческие решения, безопасность-менеджмент.

Abstract.

Shabinsky O., Eevdokimova M., Furdak M. Economic nature and scientific and methodological principles of management of economic security of the agricultural sector.

Management of economic security of the agricultural sector is expedient to be based on theories developed «Safety Management», especially given the APC in a state of transformation changes, and features a control object – economic security, ie the existence of economic threats. Security management is, in this case, control system threats and economic relations in agriculture arising in the process of management. Safety management as a management system consists of two subsystems: a controlled subsystem (object control) and control subsystem (the subject of control). Managing threats – not only targets the management of threats, but also designed in advance to predict and prevent the insolvency of agricultural enterprises and to oppose it a strategic program to improve competitive advantages and financial recovery. Formulated concept includes the following provisions: a preliminary diagnosis of the causes of threats; analysis of the environment and potential competitive advantages of agricultural enterprises to choose its development strategy; business planning increase competitive advantage and financial recovery of the company; developing procedures for financial recovery of the company and control system for their implementation.

Key words: economic security, economic security strategy, the threat situation, overcome threats, economic security administration, management style, management decisions, security management.

УДК 331:14

ПРОБЛЕМАТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

**ДРЕВАЛЬ Ю.Д., Д.ДЕРЖ.УПР., ПРОФЕСОР,
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ
ЛІНЕЦЬКИЙ А.М., К.Т.Н., ДОЦЕНТ,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

Постановка проблеми у загальному вигляді. Конфлікт у загальному розумінні – це зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій (потреб, інтересів, ціннісних

орієнтації, соціальних установок, планів тощо) у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях та міжособистісних стосунках індивідів чи груп людей. Водночас останнім часом все частіше стверджується, що виникнення і розвиток конфліктних ситуацій є не лише невідворотним, але почасти бажаним та необхідним явищем. Безумовно, все це стосується і організаційних конфліктів. Беззаперечним видається і те, що зародження, протікання та розв'язання організаційних конфліктів значною мірою залежить від культурного рівня учасників конфліктної взаємодії. У середовищі економістів також загальноприйнятим є положення про те, організаційна культура є об'єктом і водночас інструментом управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження зазначеної проблематики традиційно проводиться в руслі загальної теорії організації та організаційного менеджменту. У цьому відношенні важливими є напрацювання П. Вейла, Р. Вільямса, Дж. Вульфа, Г. Гофстеде, Р. Дафта, Е. Майо, У. Мастенбрука, М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, Дж. В. Ньюстрома та К. Дейвіс, К. Полліта, А. Пригожина, Л. Террі та інших теоретиків організації. У. Мастенбрук, наприклад, детально аналізує технологію управління конфліктами, а також простежує етапи протікання та розв'язання організаційних конфліктів [1]. Все більшого розповсюдження набувають і концепти «три з ненульовою сумою», а також тлумачення конфлікту, згідно з образним визначенням Р. Фішера та У. Юрі, як своєрідної «індустрії розвитку» [2, с. 18]. Л. Козер, який є автором теорії позитивно-функціонального конфлікту, також відзначає, що «внутрішньогрупові конфлікти в жодному разі не є руйнівним фактором» [3, с. 25]. Одним з співавторів детально проаналізовано питання щодо механізмів управління конфліктами у сфері публічних відносин, зокрема вказується, що «на основі детально опрацьованих механізмів видається можливим обрання загальних підходів, визначення різних форм та моделей, створення сприятливого психологічного клімату, застосування конкретних технологій та інструментів управління конфліктами в інституціях публічної служби» [4, с. 57].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблем. Проте, ще й на сьогодні доволі виразно спостерігається тенденція до недооцінювання чи навіть ігнорування організаційних конфліктів. Посилюють зазначену тенденцію й особливості розвитку посткомуністичних суспільств, яким ще належить остаточно відмовитися від стереотипів минулих часів, пов'язаних з приховуванням чи «знищенням» будь-яких конфліктних ситуацій.

Формування цілей статті. Завданням статті, з урахуванням наведених вище аргументів, визначено обґрунтування суті та структури організаційних конфліктів, а також уточнення конфліктного потенціалу організаційної культури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з важливих рис організаційного процесу є конфліктна взаємодія, від якої значною мірою залежать особливості «мікроклімату» в організації та розвитку будь-якого колективу. Конфлікт діагностується в структурному та функціональному відношеннях, в ситуаційному та позиційному аспектах, в якості статичного стану та динамічного процесу. І все це має пряме відношення до спонукання та розв'язання організаційних конфліктів.

У річищі економічної науки серед об'єктивних причин конфліктів виокремлюють такі:

- зіткнення матеріальних та духовних інтересів людей в процесі їх життєдіяльності;
- слабка база правових та інших нормативних процедур вирішення соціальних протиріч, що виникають в процесі взаємодії людей;
- недоліки в організації роботи;
- невідповідне матеріально-технічне забезпечення діяльності (нестача технічних засобів, перенаселеність службових кабінетів);
- нерациональний розподіл обов'язків та нерівномірна завантаженість працівників роботою;
- формальне об'єднання в робочі групи (відділи, підрозділи тощо) без врахування психологічної сумісності учасників;
- спосіб життя [5, с. 300].

До основних особливостей конфліктної взаємодії в організаціях слід також віднести детальне регламентування прав та обов'язків персоналу, що за певних обставин може спровокувати конфлікт інтерпретацій та компетентностей. Організаційні конфлікти також загалом відзначаються латентним чи прихованим характером, що першочергово пояснюється статусом організацій і особливостями корпоративної культури. Детально розроблені правила формування персоналу є запорукою відсутності різкого межування в колективі на основі неоднакового освітнього та професійного рівня.

До вже усталених конфліктогенних напрямів в організації додаються і конфлікти за параметрами індивідуалізм/колективізм, дистанціювання від влади (керівництва, керівника) та наближення до влади (керівництва, керівника). Згідно з аналізом Г. Гофстеде, який вперше детально обґрунтував розподіл культур на колективістські та

індивідуалістські типи, колективістський тип культури характеризується значною залежністю співробітників від керівників [6, р. 41-42]. З огляду на такі обставини виникає спокуса не помічати чи навіть приховувати будь-які конфліктні ситуації.

Основними видами організаційних конфліктів є:

– міжособистісні конфлікти, які розподіляються за вимірами вертикальної (керівник – підлеглий) та горизонтальної (між суб'єктами одного ієрархічного рівня організації) конфліктної взаємодії;

– міжгрупові конфлікти, які можуть виникати між структурними підрозділами, між групами співробітників в одному підрозділі, між керівництвом організації та персоналом, між адміністрацією та профспілкою;

– конфлікти за критерієм «особистість» - «група», які виникають між керівником і колективом, а також між рядовим співробітником та колективом.

Конфлікт не може заздалегідь інтерпретуватися якось однозначно, адже йому властиве складне переплетіння позитивних (конструктивних) та негативних (деконструктивних) функцій.

Як вважають С.Б. Олексієнко та А.В. Андриєті, найвідомішими причинами, що породжують конструктивні конфлікти, є наступні: невдоволення умовами праці; недоліки в організації праці; невдоволення оплатою праці; невідповідність прав та обов'язків; неритмічність роботи; незручний графік роботи; незабезпеченість ресурсами; низький рівень трудової та виконавчої дисципліни; конфліктогенність організаційних структур та ін. [7, с. 120].

На думку М.Х. Мескона та його співавторів, в основі конструктивних конфліктів знаходяться розбіжності щодо вирішення принципових проблем організації, які можуть попереджувати застій та стимулюють розвиток колективу до нових цілей; як правило вони сприяють формуванню нових форм і цінностей [8, с. 483].

До конструктивних функцій конфлікту, слідом за В.С. Орлянським, можливо віднести ситуації, коли конфлікт стає джерелом розвитку й удосконалення процесу взаємних стосунків; конфлікт знімає напруженість, що існувала в міжособистісних стосунках; конфлікт виступає інструментом, за допомогою якого сторони намагаються вирішити протиріччя [9].

До деконструктивних функцій конфлікту в організації можливо віднести наступне:

- заморожування чи навіть посилення конфліктогенних чинників;
- зниження дисципліни й ефективності діяльності;

- невиконання планів робіт,
- дестабілізація та дезорганізація колективу;
- негативні психологічні наслідки (такі як відчуття пригніченості, песимізму й тривоги);
- руйнування ціннісних орієнтацій працівників, втрата колишніх мотиваційних чинників та зразків поведінки;
- наростання песимістичних настроїв в колективі.

У цьому сенсі на увагу заслуговує і динаміка конфлікту, яка на сьогодні ще не має одностайного тлумачення (у середовищі фахівців називаються і три, і чотири, і сім стадій, водночас кожна з стадій наділяється неоднаковим змістом). Узагальнюючи різні концепції та точки зору, доцільно виділити наступні стадії чи фази: передконфліктну стадію (виявлення та наростання напруженості у стосунках між потенційними суб'єктами конфлікту), інцидент (первинне зіткнення взаємодіючих сторін, яке стає приводом для переходу до відкритих конфліктних дій), пряму конфронтацію (протистояння стає відкритим і виражається в різноманітних проявах конфліктної поведінки), вибір методів та шляхів виходу конфлікту (розроблення та обґрунтування варіантів зменшення конфліктогенної напруги, які мають максимально можливо враховувати позиції опонентів), розв'язання чи вирішення конфлікту (реалізація представлених варіантів виходу з конфлікту) та післяконфліктну стадію (період встановлення нових форм взаємодії колишніх опонентів).

Під кутом зору управлінських відносин серед наведених стадій найперше на увагу заслуговує стадія розв'язання чи вирішення конфлікту, яка безпосередньо піддається управлінським впливам. Вирізняються два основні чинники розв'язання конфліктів та конфліктних ситуацій: конфлікт є деструктивним, коли так званий «конфліктоген» не усувається (відтак залишається наявною і проблема, що привела до конфлікту чи конфліктної ситуації); конфлікт є конструктивним, коли такий конфліктоген усувається і розв'язується основна конфліктогенна проблема (чи, принаймні, зменшується стан напруги).

У науковій літературі виділяються наступні тактики розв'язання конфлікту:

- Розв'язання конфлікту на основі його сутності та змісту.
- Розв'язання конфлікту з урахуванням його цілей.
- Розв'язання конфлікту з урахуванням його функцій.

– Розв’язання конфлікту з урахуванням емоційно-пізнавального стану учасників.

– Розв’язання конфлікту з урахуванням властивостей його учасників.

– Розв’язання конфлікту з урахуванням етики стосунків конфліктуючих сторін [10, с. 198-199].

До чинників конфліктної взаємодії в організації все частіше відносять і культурну компоненту. Культурою у загальному розумінні є сукупність матеріального і духовного надбання певної людської спільноти (етносу, нації), нагромадженого, закріпленого і збагаченого протягом тривалого періоду, що передається від покоління до покоління, включає всі види мистецтва, культурну спадщину, культурні цінності, науку, освіту та відображає рівень розвитку цієї спільноти.

Організаційна культура має розглядатися водночас і як складова соціокультурної підсистеми суспільства, і як відносно самостійний феномен з властивими йому характеристиками та закономірностями. Особливості формування організаційної культури, згідно з традиційними підходами, визначаються особливостями розвитку соціокультурного середовища. Проте все більше сучасних дослідників притримується тієї точки зору, що культуру слід розуміти не лише як опосередкований продукт людської діяльності, але і як результат цілеспрямованої та раціонально організованої діяльності (і, відповідно до деяких визначень, як власне таку діяльність). За оцінкою А. Васильєва та Л. Харчевнікової, «корпоративна культура в організації створює соціальний фундамент, який здатний нести на собі всю систему діяльності і взаємодії, протистояти і приймати зовнішні і внутрішні зміни, створювати сприятливі умови для розвитку організації та її маркетингової діяльності» [11, с. 45].

Якраз такий тип чи різновид культури якнайбільше піддається цілеспрямованому впливу. Корпоративна культура має, зокрема, підтримувати стратегічний курс організації та спрямовуватися на вдосконалення її діяльності.

Перспективним напрямом унормування конфліктної взаємодії в організації слід визнати розвиток інноваційної культури, яка все частіше розглядається в якості інструменту ефективного управління.

Як зазначає Н.А. Гавкалова, під інноваційною культурою розуміють домінуючі в колективі моральні норми і цінності, кодекс поведінки, ритуали, тощо, що визначають спосіб об’єднання груп і

окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей [12, с. 34].

Все це стосується і виховання в колективі культури конфлікту, а саме знань, умінь та навичок, які дозволяють діагностувати організаційний конфлікт, а також спрогнозувати та конкретизувати розв'язання конфліктних ситуацій.

Висновки. Організаційний конфлікт базується на складному переплетінні соціокультурних та внутрішньо організаційних чинників, які сукупно створюють конфліктну взаємодію учасників соціально-трудових відносин. Конфліктам в організаціях властива складна структура, яка охоплює стан напруженості між суб'єктами одного ієрархічного рівня, між підлеглими та керівниками, а також між окремими працівниками та групами. Таким конфліктам також властиві численні позитивні (функціональні) та негативні (дисфункціональні) аспекти.

Відак до проблематики організаційних конфліктів слід віднести сукупність конфліктогенів, структуру та динаміку конфліктів, вплив учасників конфліктної взаємодії на діяльність організації, а також загальні підходи та особливості вирішення (розв'язання) конфліктних ситуацій.

Література.

1. **Мастенбрук У.** Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / **Уильям Мастенбрук**, пер. с англ. В. В. Коробцова. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 256 с.

2. **Фишер Р.** Путь к согласию. Или переговоры без поражения / **Роджер Фишер, Уильям Юри**; пер. с англ. А. Гореловой; предисл. В. А. Кременюка. – М. : Наука, 1992. – 158 с.

3. **Коузер Л.А.** Основы конфликтологии : учеб. пособие / **Л.А. Коузер**; пер. с англ. А. А. Крапевского, М. В. Сорокина. – СПб. : Светлячок, 1999. – 192 с. – (Серия «Искусство конфликта»).

4. **Древаль Ю.Д.** Механізми управління конфліктами у сфері публічних відносин / **Ю.Д. Древаль** // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. – 2016. – Вип. 1. – С. 51-58. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2016_1_10.

5. **Кабачинський М.І.** Конфліктологічна культура як умова професійної успішності фахівця сфери обслуговування / **М.І. Кабачинський, О.С. Жук** // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6, т. 4. – С. 300-303.

6. **Hofstede G.** Cultures and organizations: A software of the mind / **G. Hofstede**. – London : Harper-Collins Publisher, 1999. – 576 p.

7. **Олексієнко С.Б.** Конструктивна та деструктивна функція міжособистісних конфліктів / **С.Б. Олексієнко, А.В. Андриєті** // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки. – 2010. – Вип. 24-25. – С. 120-123.

8. **Мескон М.Х.** Основы менеджмента / **М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури**, пер. с англ. – М. : Вильямс, 2009. – 692 с.

9. **Орлянський В.С.** Конфліктологія: [навчальний посібник] / **В.С. Орлянський**. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 160 с.

10. **Тарабріна Н.А.** Динаміка конфлікту і тактики його розв'язання / **Н.А. Тарабріна** // Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер. : Філологічна. – 2012. – Вип. 29. – С. 197-199.

11. **Васильєв А.Й.** Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства / **А.Й. Васильєв, Л.С. Харчевнікова** // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2016. – Вип. 174. – С. 44-52.

12. **Гавкалова Н.А.** Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: [монографія] / **Н.А. Гавкалова**. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.

References.

1. **Mastenbruk U.** (1996). *Upravlenie konfliktnymi situatsiyami i razvitiye organizatsii [Conflict Management and Organization Development]*. (V. V. Korobtsova, Trans). Moscow: INFRA-M, p. 256 [in Russian].

2. **Fisher R., Uilyam Yu.** (1992). *Put k soglasiyu. ili peregovory bez porazheniya [The path to harmony. Or negotiations without defeat]*. (A. Gorelovoy, Trans). Moscow: Nauka, p. 158 [in Russian].

3. **Kouzer L.A.** (1999). *Osnovy konfliktologii [Basics of Conflictology]*. (A. A. Krashevskogo, M. V. Sorokina, Trans). St. Petersburg: Svetlyachok, p. 192 [in Russian].

4. **Dreval Yu. D.** (2016). *Mehanizmi upravlinnya konfliktami u sferi publicnih vidnosin [Mechanisms for conflict management in the field of public relations]*. *Visnik Natsionalnogo universitetu tsivilnogo zabistu Ukrayini. Seriya : Derzhavne upravlinnya - Proceedings of the National University of Civil Defense of Ukraine – Bulletin of the National University of Civil Protection of Ukraine, Series: State Department, Vol. 1*, p. 51-58. – Retrieved from : <http://nbuv.gov.ua> [in Ukrainian].

5. **Kabachinskiy M.I., Zhuk O.S.** (2010) *Konfliktologichna kultura yak umova profesiynoyi uspishnosti fahivtsya sferi obslugovuvannya [Conflictological culture as a condition for professional success professional service sector]*. *Visnik Hmel'nitskogo natsionalnogo universitetu. Ekonomichni nauki – Herald of Khmelnytsky National University. Economics, No 6, Vol. 4*, pp. 300-303 [in Ukrainian].

6. **Hofstede G.** (1999). *Cultures and organizations: A software of the mind*. London: Harper-Collins Publisher, p. 576 [in England].

7. **Oleksienko S.B., Andrieti A.V.** (2010). *Konstruktivna ta destruktivna funktsiya mizhosobistisnih konfliktiv [Constructive and destructive function of*

interpersonal conflicts]. *Visnik Kiyivskogo natsionalnogo universitetu imeni Tarasa Shevchenka. Viyskovo-spetsialni nauki – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Military-Specialized Science*, Issue 24-25, pp. 120-123 [in Ukrainian].

8. **Meskon M.H., Albert M., Hedouri F.** (2009). *Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]*. (Trans). Moscow: Vilyams, p. 692 [in Russian].

9. **Orlyanskiy V.S.** (2007). *Konfliktologiya: [Conflictology]*. Kiev: Tsentr uchbovoyi literaturi, p. 160 [in Ukrainian].

10. **Tarabrina N.A.** (2012) Dinamika konfliktu i taktiki yogo rozv'yazannya [Dynamics of conflict and tactics of its solution]. *Naukovi zapiski Natsionalnogo universitetu «Ostrozka akademiya», Ser.: Filologichna – Scientific notes of the National University of Ostroh Academy, Sir.: Philological*, Issue 29, pp. 197-199 [in Ukrainian].

11. **Vasilev A.Y., Harchevnikova L.S.** (2016). Vpliv korporativnoyi kulturi na efektyvnist diyalnosti pidpriemstva [Influence of corporate culture on the efficiency of enterprise activity]. *Visnik Harkivskogo natsionalnogo tebnichnogo universitetu silskogo gospodarstva imeni Petra Vasilenka – Bulletin of Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petr Vasilenko*, Issue. 174, pp. 44-52 [in Ukrainian].

12. **Gavkalova N.L.** (2007). *Sotsialno-ekonomichniy mehanizm efektyvnosti menedzhmentu personalu: metodologiya ta kontseptsiya formuvannya [Socio-economic mechanism of efficiency of personnel management: methodology and concept of formation]*. Kharkiv: Vid. HNEU, p. 400 [In Ukrainian].

Анотація.

Древалъ Ю.Д., Линецький А.М. Проблематика організаційних конфліктів.

Завданням статті визначено обґрунтування суті та структури організаційних конфліктів, а також уточнення конфліктного потенціалу організаційної культури.

Розглянуто питання щодо суті та структури організаційних конфліктів. Охарактеризовано основні причини, що приводять до конфліктів та конфліктних ситуацій. Систематизовано основні види організаційних конфліктів, які розподілено за шкалою міжособистісних та міжгрупових конфліктів, а також конфліктів за критерієм «особистість – група». Згруповано основні підходи до визначення суті позитивних та негативних функцій конфліктів, що надає додаткові свідчення для характеристики організаційного конфлікту як складного і системного явища. Під кутом зору управлінських відносин додаткову увагу приділено стадії розв'язання конфлікту, яка безпосередньо піддається управлінським впливам.

Відтак до проблематики організаційних конфліктів віднесено сукупність конфліктогенів, структуру та динаміку конфліктів, вплив учасників конфліктної взаємодії на діяльність організації, а також загальні підходи та особливості вирішення конфліктних ситуацій.

Ключові слова: *конфлікт, конфліктна взаємодія, організація, організаційна культура, організаційний конфлікт, функції конфлікту.*

Аннотация.

Древалъ Ю.Д., Линецкий А.М. Проблематика организационных конфликтов.

Задачей статьи определено обоснование сути и структуры организационных конфликтов, а также уточнение конфликтного потенциала организационной культуры.

Рассмотрен вопрос о сущности и структуре организационных конфликтов. Охарактеризованы основные причины, приводящие к конфликтам и конфликтным ситуациям. Систематизированы основные виды организационных конфликтов, которые распределены по шкале межличностных и межгрупповых конфликтов, а также конфликтов по критерию «личность - группа». Сгруппированы основные подходы к определению сущности положительных и отрицательных функций конфликтов, что предоставляет дополнительные свидетельства для характеристики организационного конфликта как сложного и системного явления. С точки зрения управленческих отношений дополнительное внимание уделено стадии разрешения конфликта, которая непосредственно подвергается управленческим воздействиям.

Поэтому к проблематике организационных конфликтов относится совокупность конфликтогенов, структура и динамика конфликтов, влияние участников конфликтного взаимодействия на деятельность организации, а также общие подходы и особенности разрешения конфликтных ситуаций.

Ключевые слова: конфликт, конфликтное взаимодействие, организация, организационная культура, организационный конфликт, функции конфликта.

Abstract.

Dreval Yu.D., Linetsky L.M. The issue of organizational conflicts.

The objective of the article is the substantiation of the nature and structure of organizational conflicts and clarification of potential conflicts in organizational culture. Questions about the nature and structure of the conflict are studied. The main causes that lead to conflict and conflict situations are characterized. The basic types of organizational conflicts that are distributed between interpersonal and intergroup conflicts are systematized. The main approaches of defining the essence of positive and negative features of conflict, which provide additional evidence for the characterization of organizational conflict as complex and systemic phenomenon, have been grouped. More attention has been paid to the conflict solving from the perspective of management relations.

Thus, to the problems of organizational conflict are attributed the type of conflicts, its structure and dynamics, the impact of conflict interaction with participants of organization, as well as common approaches and features of conflict solution.

Key words: conflict, conflict interaction, organization, organizational culture, organizational conflict, conflict functions.