

2. Лігоненко Л.О. Державне регулювання розвитку внутрішньої торгівлі: сучасний стан та напрямки удосконалення / Л.О. Лігоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 1. – С. 52-57.

3. Михайлова Е. Ключевые маркетинговые факторы успеха в сфере розничной торговли / Е. Михайлова // Маркетинг. – 2005. – № 5. – С. 105-115.

4. Соболев В.О. Побудова системи управління розвитком роздрібної торгівлі в Україні / В.О. Соболев // Торгівля і ринок України. – Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ, 2008. – Вип. 26, том 1. – С. 216-223.

5. Статистичний щорічник за 2009 р. // Держком. статистики України. – К. : Вид-во "Консультант". – С. 285.

6. Фирстова И. Обзор структуры и динамики развития розничной торговли в Украине / И. Фирстова // Маркетинговые исследования в Украине. – 2005. – № 5. – С. 30-35.

7. Футало Т.В. Роздрібна торгівля в Україні: основні напрями розвитку / Т.В. Футало // Торгівля, комерція, підприємство : зб. наук. праць. – Львів : Вид-во ЛКА, 2007. – Вип. 8. – С. 10-16.

Буцяк Н.С., Васильцев Т.Г. Современное состояние и перспективы развития розничного товарооборота предприятий торговли в Украине

Отражены основные тенденции и приоритетные направления развития торговой сферы, отмечены позитивные изменения и необходимость усиления государственного влияния на отрасль торговли.

Ключевые слова: розничная торговля, факторы и препятствия развитию.

Bucyak N.S., Vasylciv T.G. Current status and prospects of development retail turnover companies trade in Ukraine

This article reviews the main trends and priorities in development of commercial areas as noted positive changes and the need to strengthen state influence on trade.

Keywords: retail, factors and obstacles to development.

УДК 338.246

*Проф. С.В. Васильчак, д-р екон. наук;
магістрант І.Б. Дева – Львівський ДУВС*

ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ

Проведено діагностику конфліктних ситуацій, розглянуто стратегію ефективного втручання в конфлікти, запропоновано стилі їх вирішення. Встановлено, що недопустимим фактором у кризових ситуаціях є ігнорування конфліктів та інтересів працівників. Найефективнішим способом подолання конфлікту є правильний підхід до його аналізу і знання основних умов його врегулювання. Тому дуже важливо уміти запобігти конфліктам, а у разі їх виникнення знайти оптимальний вихід із конфліктної ситуації за допомогою керівника чи консультанта, спираючись на структурні методи та міжособистісні стилі вирішення конфліктів.

Вступ. Однією з основних особливостей сучасної ринкової економіки є існування організацій. Належне функціонування організації полягає у гармонійному функціонуванні усіх її елементів. Будь-яка організація у процесі своєї діяльності піддається впливу загроз, однією з яких є виникнення конфліктних ситуацій. Основним завданням керівника є своєчасне виявлення конфлікту, а також правильний підхід до його вирішення та подолання наслідків. Саме тому існують певні схеми та методи ефективного вирішення суперечок, що особливо необхідно в кризових ситуаціях.

Проблему конфлікту досліджують українські психологи, вчені. Чимало уваги вивченню конфліктних ситуацій та їх подоланню приділяють Н.В. Грішина, О.А. Донченко, А.Т. Ішмуратов, М.І. Пірен, Т.М. Титаренко, Н.В. Чепелєва. Зокрема, практичне дослідження сутності та природи внутрішньоособистісних конфліктів зроблено в роботах Л.Ф. Бурлачука, О.А. Донченко, Н.Ю. Максимової, Л.Е. Орбан-Лембрик, М.І. Пірен, Т.М. Титаренко. Зв'язок внутрішньоособистісних конфліктів з проблемами професіоналізації особистості викладено в дослідженнях І.В. Ващенко, Л.М. Карамушки, Н.Л. Коломінського, Г.В. Ложкіна, Н.І. Повякель. Однак зазначимо, що майже не існує праць, де б висвітлювався чітко збалансований і комплексний підхід до вирішення конфліктних ситуацій, особливо через їх різноманітність та непередбачуваність. Але, водночас, визначення такого підходу є дуже важливим у момент настання кризових ситуацій в організації.

Метою роботи є вивчення особливостей управління конфліктами в організації, а також формулювання теоретичних і практичних висновків щодо вибору найефективніших методів уникнення і вирішення конфліктів у кризових ситуаціях.

Виклад основного матеріалу. Складність управління підприємством у кризовій ситуації, яка обумовлена впровадженням інноваційного проекту, зумовлена такими факторами. З одного боку, виникнення нових завдань, властивих тільки цьому режиму розвитку підприємства. З іншого – загострення проблем, порівняно зі стаціонарним режимом роботи менеджера. Модель, запропонована в спеціальній літературі, сприяє вирішенню цієї проблеми так, щоб привести конфліктуючі сторони до спільного обговорення проблеми. Для цього керівник повинен виступити в ролі нейтрального організатора зустрічі, що спрямує дискусію в русло наукового пошуку вирішення проблеми і посприяє налагодженню діалогу. Однак такі прості способи вирішення конфліктів на практиці спричиняють великі труднощі. Найбільша помилка, яку може зробити керівник у кризовій ситуації, – це ігнорування конфліктів, що виникають у колективі. У цій ситуації можливі такі помилкові дії: надмірно критична оцінка подій, постійне ігнорування інтересів працівників, пред'явлення величезної кількості претензій. Але прості схеми вирішення конфлікту не завжди ефективні, а часто навіть посилюють його. Багато в чому таке становище зумовлюється неправильним уявленням керівника про природу конфлікту і використанням невідповідного інструменту.

Відомо, що в умовах кризи багато характеристик конфлікту змінюються якісно, що не дає позитивних результатів під час використання традиційних підходів до аналізу спірних ситуацій. Вихід з цього можна знайти в підході до аналізу конфлікту з позицій теорії організації. Основним методологічним моментом у цьому підході є розгляд організації як комплексу відносин між організаційними одиницями. Це з одного боку. З іншого – розвиток організації розглядають як ускладнення комунікацій між організаційними одиницями. Понад це, розвиток організації, зазвичай, супроводжується збільшенням кількості організаційних одиниць, а також розширенням набору функцій, реалізованих ними. Під час впровадження інноваційного проекту в організації, зазвичай, виникає низка конфліктних ситуацій, вирішити які керівництву іноді не під силу. В

таких випадках (коли організація планує впровадження будь-якого великого інноваційного проекту) є доцільним запросити на підприємство спеціаліста із вирішення конфліктних ситуацій – консультанта [1, с. 15].

Розглянемо стратегію ефективного втручання, здійснюваного консультантом на підприємстві, яке перебуває у процесі реалізації інноваційного проекту. Стратегічне втручання визначається кількома постулатами, тобто основними умовами врегулювання конфлікту. Ці постулати будемо розглядати як своєрідні пункти, де повинні визначатися і прийматися істотні рішення [3, с. 28-30]:

1. Завоювання авторитету в сторін. Сторони повинні прагнути до позитивного вирішення конфлікту і діяти відповідним чином за допомогою консультанта. Тому для консультанта дуже важливо встановити гарні взаємини з обома сторонами, не надаючи переваги жодній з них, оскільки в такому разі його діяльність не буде ефективною.
2. Визначення взаємин сторін. Консультант повинен ясно уявляти собі структуру сторін – учасників конфлікту. Дуже важливо познайомитися з формальними і неформальними лідерами і знати не тільки їхню думку, але і ступінь їхньої готовності до активної співучасті в процесі врегулювання конфлікту.
3. Підтримка рівноваги сторін. Без визначеної симетрії у відносинах між сторонами консультант не зможе виконувати своїх обов'язків. Власне запрошення консультанта може з'явитися свідченням наявності між сторонами визначеної рівноваги і бажання сторін вирішити суперечності. Консультант повинен виявляти активність, насамперед, за наявності безвихідних ситуацій. Найважливішою особливістю взаємодії сторін у цих умовах є прагнення до збереження силового балансу.
4. Деталізація конфлікту, конфронтація, синтез. Практика показує, що ефективною діяльністю консультанта буває лише у випадках, коли розгляд предметів суперечки і конфронтації сторін відбуваються поетапно. Такий підхід приводить до синтезу думок, тобто до вироблення визначеного рішення, розуміння, і досягнення компромісу. Це повторюваний процес, який щораз передбачає розгляд визначеної частини конфлікту. Найкращі результати виходять тоді, коли цей метод підтримають обидві конфліктуючі сторони. Безпосередньою метою обговорень є не прийняття рішень, а роз'яснення перспектив обох сторін. Конфронтація перспектив буде різною залежно від того, який тип відносин домінує: у питаннях ділового характеру це будуть, головним чином, обговорення і полеміка, у питаннях соціоемоційного характеру – вміння поставити себе на місце іншого в питаннях розподілу ресурсів, ведення переговорів. Результатом цієї конфронтації перспектив може виявитися синтез: вироблення рішення, розуміння і досягнення компромісу.
5. Визначення процедур досягнення компромісу для кожної сторони, сприяння постійному прогресу. Важливе завдання консультанта – чітке визначення і напрацювання кардинальних процедур, які сторони повинні виконувати, їхнє роз'яснення й обґрунтування. Чіткість у визначенні ролей і алгоритмів роботи сторін створює спокійну обстановку, необхідну для продовження роботи, тоді як невизначеність, нерішучість і двозначність викликають сум'яття недовіри. Крім того, на ефективність діяль-

ності консультанта впливає і структура самого процесу управління конфліктом, що, зазвичай, означає ступінь зміни конфронтації сторін. Процес, як показує досвід, може легко набути вигляду циклічно повторюваних обговорень тих самих питань. У цих випадках особливу роль відіграє якість виконання консультантом такої функції управління, як контроль. Йдеться про таке володіння технологією вирішення конфлікту, що дасть змогу консультанту управляти зміною позицій сторін у предметі суперечки, яка приводить до вирішення конфлікту за визначений час. В умовах кризи в організації мінімізація часу вирішення конфліктів постає однією з найважливіших вимог його ефективного подолання.

Ефективні методи втручання в конфлікт наведено в табл.

Табл. Етапи експертного методу подолання конфлікту

Аспект відносин	Експертний метод
Завоювання авторитету сторін	Прояв, демонстрація незалежності, роз'яснення своїх намірів
Визначення структури взаємин сторін	Розуміння внутрішньої структури, структурування взаємин між центральною владою й учасниками конфлікту
Підтримка "оптимального" рівня інтенсивності конфлікту	Визначення наслідків затяжних конфліктів, дослідження готовності сторін здійснювати зміни
Диференціація втручання за видами конфлікту	Вибір втручань, що відповідають цій класифікації
Деталізація конфлікту, конфронтація, синтез	Поетапний розгляд конфлікту, конфронтація і дослідження безвихідних ситуацій для подальшої деталізації
Визначення процедур досягнення компромісу для кожної сторони	Рекомендація чітких і ясних процедур, припинення циклічно повторюваних обговорень

Керівники не повинні вважати причиною конфліктних ситуацій просте розходження підходів. Звичайно, це розходження може з'явитися причиною конфлікту в якомусь конкретному випадку, але воно – лише один з факторів, що можуть спричинити конфлікт. Керівник повинний почати з аналізу фактичних причин, а потім використовувати відповідну методику. Зменшити можливість конфлікту можна, застосовуючи методики вирішення конфлікту.

Існують кілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією. Їх можна розділити на дві категорії: структурні та міжособистісні. Структурні методи вирішення конфлікту – це роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних і інтеграційних механізмів, встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей і використання системи винагород.

Роз'яснення вимог роботи. Один із кращих методів управління, який запобігає дисфункціональному конфлікту, – роз'яснення того, які результати очікують від кожного співробітника і підрозділу. Тут повинні бути згадані такі параметри як рівень результатів, що повинний бути досягнутий, хто надає і хто одержує різну інформацію, система повноважень і відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури і правила.

Координаційні й інтеграційні механізми. Ще один метод управління конфліктною ситуацією – це застосування координаційного механізму. Один з найпоширеніших механізмів – ланцюг команд. Як ще давно зазначали Вебер і

представники адміністративної школи, встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки усередині організації. Якщо двоє чи більше підлеглих мають розбіжності з якогось питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їх начальника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип одноосібного керівництва полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, тому що підлеглий прекрасно знає, чийм рішенням він повинен підкорятися [2].

Загальноорганізаційні комплексні цілі. Встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей – ще один структурний метод управління конфліктною ситуацією. Ефективне здійснення цих цілей потребує спільних зусиль двох чи більше співробітників, чи відділів. Ідея, що закладена в ці цілі – спрямувати зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

Структура системи винагород. Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, роблячи вплив на поведінку людей, щоб уникнути дисфункціональних наслідків. Люди, котрі роблять свій внесок у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей, допомагають іншим опонентам організації і намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватися подякою, премією, визнанням чи підвищенням по службі [2].

Відомі п'ять основних міжособистісних стилів вирішення конфліктів [7, с. 71-73]:

1. **Відхилення.** Цей стиль характеризується тим, що людина намагається уникнути конфлікту. Один зі способів вирішення конфлікту – це не потрапляти в ситуації, що провокують виникнення суперечностей, не вступати в обговорення питань, що матимуть розбіжності.
2. **Згладжування.** Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитися, тому що "ми усі – одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен". Можна погасити прагнення до конфлікту в іншої людини повторюючи: "Це не має великого значення". Як наслідок, може настати мир і гармонія, але проблема залишиться. Більше не існує можливості для прояву емоцій, але причини не усунено. Стає очевидним загальне занепокоєння, зростає імовірність того, що такі відбудеться вибух.
3. **Примус.** У межах цього стилю превалюють спроби будь-що довести свою правоту. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших. Особа, що використовує такий стиль, звичайно поводить себе агресивно, і для впливу на інших звичайно використовує владу шляхом примусу. Конфлікт можна взяти під контроль, показавши, що володієш найсильнішою владою, придушуючи свого супротивника за правом начальника. Цей стиль примусу може бути ефективним у ситуаціях, де керівник має значну владу над підлеглими. Вада цього стилю полягає в тому, що він придушує ініціативу підлеглих, створює велику імовірність того, що будуть враховані не усі важливі фактори, оскільки представлено лише один підхід.
4. **Компроміс.** Цей стиль характеризується прийняттям підходу іншої сторони, але лише до певної міри. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, тому що це зводить до мінімуму не-

доброзичливість і часто дає змогу швидко вирішувати конфлікт до задоволення обох сторін. Однак використання компромісу на ранній стадії конфлікту, що виник з важливого рішення, може перешкодити діагнозу проблеми і пошуку альтернативи.

5. **Вирішення проблеми.** Цей стиль – визнання розходження в думках і готовність ознайомитися з іншими підходами, щоб зрозуміти причини конфлікту. Той, хто користується таким стилем, не намагається досягнути своєї мети за рахунок інших, а радше шукає найкращий варіант для вирішення конфліктної ситуації. Розбіжність у поглядах розглядається як неминучий результат того, що розумні люди мають свої уявлення про те, що правильно, а що ні. Емоції можна усунути лише шляхом прямих діалогів з особою, погляди якої відмінні від ваших поглядів. Глибокий аналіз і вирішення конфлікту можливі, тільки для цього потрібна зрілість і мистецтво роботи з людьми. Така конструктивність у вирішенні конфлікту сприяє створенню атмосфери щирості, необхідної для успіху особистості та компанії загалом.

Висновки. Конфлікт – явище відоме і досить поширене. Але, особливу загрозу безпеці організації загалом становить виникнення конфліктів у кризових ситуаціях. І для того, щоб уникнути вагомих втрат, чи то матеріальних, чи психологічних, керівник повинен вчасно зреагувати на ситуації потенційних конфліктів. До можливих негативних наслідків конфлікту належать: зниження продуктивності праці, незадоволеність колективу, погіршення морального стану, збільшення плинності кадрів, погіршення соціальної взаємодії, погіршення комунікацій і підвищення лояльності до підгруп і неформальних організацій.

Запобігти конфліктам можна, змінюючи своє ставлення до проблемної ситуації і поведінку в ній, а також впливаючи на психіку і поведінку опонента. До основних способів і прийомів зміни свого поведінку в передконфліктній ситуації можна віднести: уміння визначити, що спілкування стало передконфліктним; прагнення глибоко і різнобічно зрозуміти позицію опонента; зниження своєї загальної тривожності й агресивності; уміння оцінювати свій актуальний психічний стан; постійна готовність до неконфліктного вирішення проблем; щира зацікавленість у спілкуванні з партнером; конфліктостійкість і почуття гумору.

Дотримання цих рекомендацій допоможе конфліктуючим сторонам запобігти конфліктним ситуаціям, а якщо вони відбулися, то конструктивно їх вирішити і знайти оптимальний вихід з конфлікту.

Література

1. Дудченко В.С. Методология инновационного консультирования // В контексте конфликтологии: проблемы коммуникации и управленческого консультирования / отв. ред. Т.М. Дридзе, Л.Н. Цой. – М. : Изд-во Ин-та социологии РАН, 2004. – № 2.
2. Кравченко О.П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту / О.П. Кравченко // Соціологічні дослідження, 2007. – № 9. – С. 103-112.
3. Томашевський А.К. Соціальний конфлікт на підприємстві / А.К. Томашевський. – К. : Вид-во "Либідь", 2003. – 254 с.
4. Хасан Б.И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность / Б.И. Хасан. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.konfliktmanagement.ru>.
5. Цой Л.Н. Методический взгляд на конфликт: от диагностики к профилактике. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.konfliktmanagement.ru>.

6. Чумиков А.Н. Керування конфліктами / А.Н. Чумиков. – К. : Вид-во МАУП, 2003. – 97 с.
7. Шаленко В.Н. Конфлікти в трудових колективах / В.Н. Шаленко. – К. : Вид-во "Скіф", 2008. – 255 с.

Васильчак С.В., Дева І.Б. Пути управления конфликтами в кризисной ситуации

Проведена діагностика конфліктних ситуацій, розглянута стратегія ефективного втручання в конфлікти, запропоновано стилі їх рішення. Встановлено, що недопустимим фактором в кризових ситуаціях є ігнорування конфліктів і інтересів працівників. Найбільш ефективним способом подолання конфлікту є правильний підхід до його аналізу і знання основних умов його регулювання. Тому дуже важливо вміти передбачити конфлікти, а в разі їх виникнення, знайти оптимальний вихід з конфліктної ситуації з допомогою керівника або консультанта, опираючись на структурні методи і міжособистісні стилі розв'язання конфліктів.

Vasylychak S.V., Deva I.B. The methods of controlling conflicts in critical situation

In the given item the conflict situations are analysed. The strategies of effective intervention in such situations and the styles of its resolving are suggested here. It is concluded that ignoring the conflict situation and interests of workers is inadmissible factor. The most effective way of resolving the conflict is the right approach to its analysis and knowing the main conditions of its resolving. That's why, it is very important to know how to prevent a conflict, or in case it happened, to resolve it with director's assistance, using the basic methods and styles of resolving the conflict.

УДК 658.5.012.1 Асист. М.М. Вороновська – НУ "Львівська політехніка"

**ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ЗА
УЗАГАЛЬНЕНИМИ ГРЕЙДАМИ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ
ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Досліджено інноваційну діяльність підприємства, наголошено на значенні стимулювання інноваційної діяльності у забезпеченні його розвитку, розглянуто преміальні системи підприємства. Для стимулювання інноваційної діяльності підприємства обґрунтовано застосування системи преміювання за узагальненими грейдами, рекомендовано послідовність формування такої системи.

Ключові слова: інноваційна діяльність, мотивування, стимулювання, преміальні системи, узагальнений грейд.

Відповідно до чинного законодавства, інноваційною діяльністю вважають діяльність, яка пов'язана з використанням та комерціалізацією результатів наукових досліджень. Вона дає змогу наповнити ринок новими конкурентоспроможними товарами та послугами, удосконалити вже існуючу продукцію, знайти нові технологічні рішення з урахуванням принципу економічної ефективності тощо. Таким чином, результати інноваційної діяльності забезпечують задоволення потреб споживачів, технічне переоформлення господарства, створюють економічний клімат країни, дають змогу залучити нові інвестиції [1]. Усе це дає змогу розглядати інноваційну діяльність як важливий складник національної економіки.

Із позицій функціонального наповнення інноваційна діяльність спрямована на пошук та реалізацію інновацій з метою розширення асортименту про-