

УДК 658.3

Оксана Гарматюк

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## МЕХАНІЗМИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ І РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

*Анотація:* В статті розкрито проблему вирішення конфліктів в антикризовому управлінні. В ній подані основні передумови та причини виникнення конфлікту, механізм його розвитку та розв'язання при подоланні кризових ситуацій.

*Ключові слова:* криза, кризова ситуація, антикризове управління, конфлікт.

Oksana Garmatyuk

## MECHANISMS TO PREVENT AND RESOLVE CONFLICT IN CRISIS MANAGEMENT

*Abstract:* This article solved the problem of resolving conflicts in crisis management. It presented the main conditions and causes of conflict, the mechanism of its development and resolution to overcome the crisis.

**Постановка проблеми.** Відомо, що організація це – складна система з великою кількістю взаємозв'язків і соціальною взаємодією, це свого роду організм, який живе і розвивається за своїми законами. Існування і розвиток кожної організації пов'язане з постійним виникненням і розв'язанням протиріч в боротьбі різних сил як в середині організації так і за її межами, які як правило, переростають у конфлікти. Особливо гостро ці питання постають при розробці і впровадженні програм антикризового управління на підприємстві. Тому необхідно шукати шляхи попередження та розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемам антикризового управління присвячені роботи таких вчених-економістів, як В.А.Рижов, В.Н.Крутько, Г.З.Базаров, С.Г.Беляєв, В.Н.Кошкін, Е.А.Уткін, В.Г.Крижанівський, А.Д.Чернявський та ін., та в них не розглядається такий аспект як конфлікт в антикризовому управлінні. А в роботах Ф.Бородкіна, Н.Коряка, А.Аграшенкова, Р.Кричевського, Н.Вишнякової, А.Ішмуратова, які присвячені поняттю конфлікт, його суті, причинам виникнення та шляхам розв'язання, це поняття не розглядається через призму антикризового управління. Тому є доцільним: дослідити ці поняття та взаємозв'язок між ними.

**Мета статті.** Розкрити проблему вирішення конфліктів в антикризовому управлінні.

**Виклад основного матеріалу.** Відомо, що в природі чи суспільній формації немає ні одної системи, яка б розвивалась би без періодичних потрясінь. Тобто на кожному етапі розвитку організації чи підприємства можуть виникати кризові ситуації. І в залежності від того яка це криза (реальна, прихована чи потенційна), а також в залежності від факторів якими вона викликана (внутрішніми чи зовнішніми) розробляється механізм антикризового управління [1, 5].

Очевидним є і те, що в умовах кризи, а також при розробці і впровадженні антикризових заходів, як правило, виникають спірні рішення, протиріччя. Інколи протиріччя можуть мати настільки гострий характер, що переходять у конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів двох і

більше осіб [3]. Тому можна сказати, що криза сама по собі породжує конфлікти, оскільки вона порушує динамічну рівновагу організації. Внутрішні сили, стараючись відновити її, приходять в рух і починають зіштовхуватися. Загострюються ділові та соціально-психологічні відносини між працівниками, в результаті чого виникають конфлікти.

А з іншого боку, конфлікт в організації може спровокувати кризову ситуацію, а вона в свою чергу створить умови для конфліктів. Хоча наявність конфлікту в організації не завжди свідчить про кризову ситуацію. Сучасний менеджмент визнає, що в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але й бажані. Вважається, що в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає побачити різноманітність точок зору, більшу кількість проблем, альтернативи їх вирішення та ін. Тобто йде мова про співробітництво, при якому керівники і підлеглі мають можливість висловити свою думку. В результаті дискусія приводить до вироблення взаємно вигідного і найбільш правильного рішення, тобто такий конфлікт несе позитивні зміни (конструктивний), а негативні (деструктивний) [4]. Але якщо конфлікти виникають занадто часто, а їх вирішення затягується, то це свідчить про наявність в організації серйозних проблем, які необхідно діагностувати і знайти їх вирішення. Інакше організація не буде успішно розвиватися і може вийти в стан кризи. Для того щоб конфлікти не мали негативних для організації наслідків, керівники повинні приділяти їм особливу увагу.

Управління конфліктами є важливою складовою процесу регулювання соціально-виробничих відносин в організації. Це одна з умов антикризового управління. Для того щоб реалізувати його на практиці, на думку автора, менеджерам необхідно:

- усвідомлювати ймовірність передумов і причин виникнення конфліктних ситуацій;

- розуміти механізм розвитку конфлікту як процесу;
- уміти застосовувати на практиці методи вирішення конфліктів.

Отже, виявлення і усвідомлення конфліктних тенденцій, які можуть виникати в організації в кризовій ситуації, вимагає від менеджерів в першу чергу розуміння потенційних причин виникнення конфліктів. На думку автора, конфлікти можуть бути викликані:

- змінами, які відбуваються в організації в результаті реалізації антикризових програм,

- психологічними особливостями людських взаємовідносин в колективі;
- особистими характеристиками членів колективу.

Тому необхідно детальніше розглянути причини конфліктів і їх значення в антикризовому управлінні. Як згадувалось вище причинами конфлікту можуть бути зміни, викликані кризовою ситуацією. Адже, кризова ситуація – це певний виклик і сигнал для мобілізації ресурсів підприємства, а також додаткове джерело стресу. І для її подолання необхідно використовувати механізм антикризового управління: проводити вчасну діагностику кризової ситуації, розробляти концепцію подолання кризи, включаючи стратегічні і оперативні заходи, реалізувати дану концепцію і виходити на намічені цілі нормального функціонування підприємства [2]. А це в свою чергу передбачає взаємодію працівників різних рівнів управління, особливо це стосується антикризових комітетів, делегування повноважень, ділового спілкування. В цих процесах вже є передумови протиріч між діючими суб'єктами: окремими працівниками, робочими групами чи підрозділами організації. Отже, конфлікти спричинені реалізацією антикризових заходів, на думку автора, можна класифікувати так:

- невідповідність цілей і способів їх досягнення;
- перерозподіл і виконання посадових повноважень і задач;
- перерозподіл ресурсів;
- розвиток нових каналів комунікацій.

Конфлікт може виникати через невідповідність цілей працівників і керівництва. Так, зміни, які відбуваються при подоланні кризової ситуації, для вищого керівництва - це

нові шанси і можливості, а для працівників вони можуть бути небезпечними (загроза звільнення, не виплата чи зниження заробітної плати, неможливість просування по службі та ін..) створюють причину для конфлікту. Формування і діяльність антикризових комітетів вимагає напруженої роботи великої кількості спеціалістів різних рівнів управління, що в свою чергу веде до перерозподілу посадових повноважень і задач і, відповідно, спричиняє конфлікти. Також, однією з причин виникнення конфліктів є перерозподіл ресурсів, які як правило завжди обмежені. І в процесі цього розподілу майже завжди створюється конфліктна ситуація. Для аналізу і подолання кризових ситуацій менеджерам необхідно обробляти великий обсяг інформації. Тому якість прийняття рішень залежить від якості комунікацій, від розвитку нових каналів комунікацій. Помилкова комунікаційна поведінка – це одна з самих розповсюджених причин конфліктів, оскільки неповна і неточна передача інформації не дозволить менеджерам чи комітетам зрозуміти ситуацію, точку зору інших і прийняти правильне рішення.

Причини конфліктів, які викликані психологічними особливостями людських відносин, ґрунтуються на:

- несприятливій психологічній атмосфері в колективі;
- поганій психологічній комунікації;
- несумісності працівників.

Наприклад, несприятлива психологічна атмосфера в колективі може виникнути в результаті утворення угруповань працівників з суперечливими поглядами, культурних і етнічних відмінностей між ними, дій керівників, які не сприймаються працівниками. Погана психологічна комунікація виникає, коли працівники не розуміють і не враховують думку, наміри, потреби та інтереси один одного. Симпатія та антипатія працівників, яка в свою чергу призводить до їх сумісності чи несумісності теж може спричиняти конфліктну ситуацію.

Причинами конфлікту можуть також бути і особиста своєрідність членів колективу, яка залежить від їх стилю поведінки, почуттів, емоційності, сприйняття життєво важливих цінностей.

Як згадувалось вище, для керівника який реалізовує принципи антикризового управління, другим важливим елементом є розуміння того, що конфлікт це не випадкове зіткнення інтересів, а процес який протікає в просторі і часі. Він не виникає ні звідки. У нього є підґрунтя, на якому він розвивається, є учасники, які мають різні точки зору, різні цілі інтереси і думки. Тому саме розуміння процесу конфлікту дозволить успішно ним управляти. Як ми знаємо процес конфлікту складається з чотирьох стадій :

#### 1. Стадія виникнення конфліктної ситуації [4].

Конфліктна ситуація виникає тоді, коли інтереси сторін вступають в протиріччя один з одним, однак відкритого зіткнення ще не має. Головна риса цієї ситуації – виникнення предмету конфлікту. *Предмет конфлікту* – це те основне протиріччя, через яке і за ради вирішення якого сторони вступають в боротьбу [3]. Зовнішніми ознаками конфліктної ситуації можуть бути напруження відносин між працівниками, поява негативних неадекватних ситуацій, загострення емоційних проявів та ін.. В процесі розвитку подій під впливом різних факторів конфліктна ситуація може зникнути, може трансформуватися в іншу або перерости у відкритий конфлікт.

#### 2. Стадія виникнення інциденту [4].

На цій стадії відбувається якась подія, яка є причиною виникнення напруженої ситуації і зіткнення опонентів. Подія, яка активізує діяльність суб'єктів конфлікту (опонентів) називається *інцидентом*. Інцидент може виникати цілеспрямовано або випадково, може бути як об'єктивним так і суб'єктивним.

#### 3. Стадія кризи у відносинах [4].

На цій стадії конфліктна ситуація, загострена інцидентом, переростає в конфлікт. Настає криза у відносинах. Вона може проявлятися у відкритій і закритій формах. Відкритий конфлікт – це чітко виражене зіткнення сторін у вигляді суперечки, сварки,

агресивних дій. У цьому випадку між опонентами відбувається розрив відносин. Прихований конфлікт характеризується відсутністю явного протистояння. У такому випадку опоненти зовнішньо можуть зберігати нормальні відносини, проте для боротьби використовувати приховані способи впливу один на одного (інтриги, дії «чужими руками» та ін.)

#### 4. Стадія завершення конфлікту [4].

На цій стадії конфлікт певним чином розв'язується. Завершення конфлікту не завжди однозначне. Він може бути вичерпаний у випадку примирення чи виходу з конфлікту однієї із сторін, а також під впливом третьої сили. Проте, найменш бажаним результатом процесу розвитку конфлікту є його затягування. Це спонукає до появи різноманітних негативних наслідків конфлікту, а особливо – виникнення нових конфліктних ситуацій.

Всередині кожної стадії конфлікт може розвиватися як конструктивно так і деструктивно. Тільки при раціональній поведінці керівника і опонентів, при загальному усвідомленні необхідності подолання кризової ситуації, конфлікт може бути розв'язаний з найменш негативними наслідками.

Усвідомивши передумови і причини виникнення конфліктних ситуацій, зрозумівши механізм розвитку конфлікту як процесу, менеджер повинен уміти застосовувати на практиці методи вирішення конфліктів. В теорії і практиці управління конфліктами в виробничих ситуаціях відомі дві стратегії: попередження конфліктів і вирішення конфліктів [4].

*Стратегія попередження конфліктів* має на меті створення таких виробничих умов і психологічної атмосфери в колективі, при якій можливості виникнення конфліктів зведена до мінімуму. Реалізація цієї стратегії ґрунтується на проведенні різноманітних організаційних заходів, які спрямовані на покращення умов праці, створення раціональної інформаційної системи і структури управління організації, розробку обґрунтованої системи винагород за результативну працю, формування і підтримування корпоративної культури та ін.. Проте реалізація такої стратегії можлива при нормальному функціонуванні підприємства, а не при кризовій ситуації чи виході з неї. В нашому випадку конфлікти є неминучими і тому більш доцільно буде використовувати стратегію вирішення конфліктів.

*Стратегія вирішення конфліктів* має на меті зупинення протистояння сторін і пошук прийнятної для них вирішення проблеми. Реалізація цієї стратегії передбачає застосування керівником механізму *антикризового управління конфліктами*.

Даний механізм повинен містити, на думку автора, наступні етапи (рис. 1.):

- аналіз конфлікту;
- визначення предмета і суб'єкта конфлікту;
- формування основної проблеми конфлікту;
- визначення причин виникнення конфлікту;
- вибір шляхів вирішення конфлікту;
- організаційно-структурні;
- адміністративні;
- міжособові.

Тобто керівник повинен бути зацікавлений в тому, щоб конфлікт, який виник в його організації в результаті впровадження антикризових заходів, був якнайшвидше вичерпаний, оскільки його наслідки можуть нести моральну і матеріальну шкоду. Для цього він провести аналіз конфлікту та визначити і на практиці застосувати метод його розв'язання. Виділяють організаційно-структурні, адміністративні і між особові методи управління конфліктом [4].

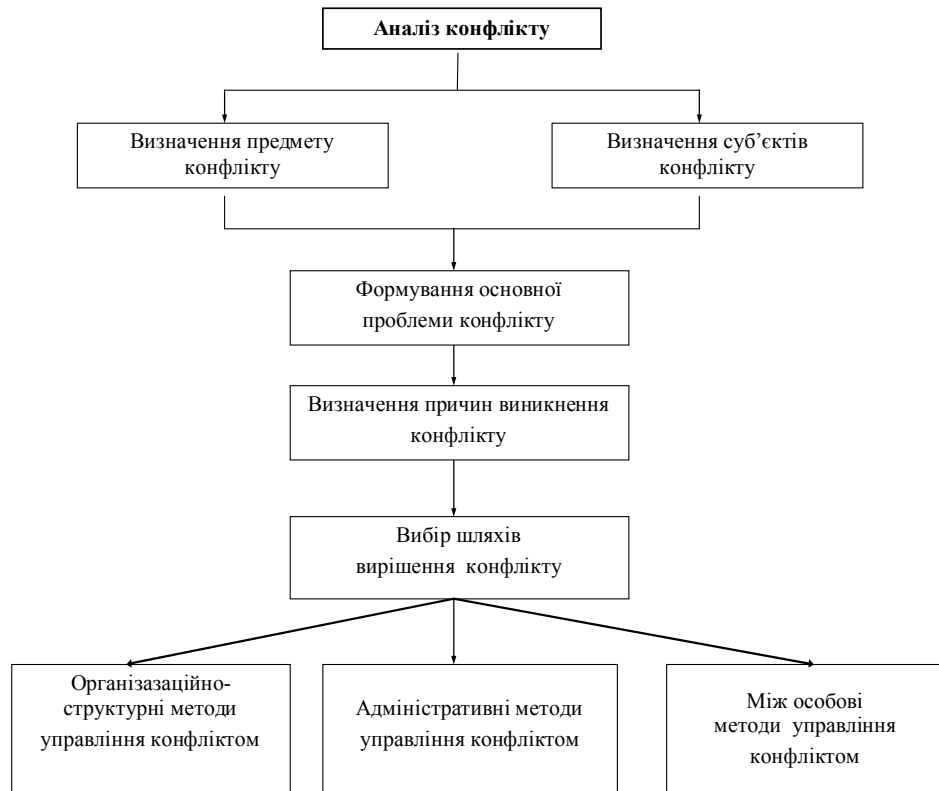


Рисунок 1. Етапи антикризового управління конфліктами

Організаційно-структурні методи пов'язані з проведенням змін в структурі організації:

- чітке формулювання і роз'яснення працівникам їх завдань, прав, повноважень і відповідальності. Це ефективний метод, який попереджає можливі зіткнення і допомагає «навести порядок», якщо конфлікт в стадії розвитку;

- використання координуючих механізмів. Це встановлення ієрархії повноважень, в складних організаціях – введення в структуру управління спеціалізованих інтеграційних служб, завданням яких є координація цілей різних підрозділів. Використання цього механізму особливо актуально при формуванні антикризових комітетів;

- встановлення загально організаційних цілей, формування загальних цінностей організації. Це об'єднує працівників, працівники працюють за для однієї мети, наприклад, подолання кризової ситуації. Але це можливо при хорошій інформованості всіх працівників про стратегію подолання кризи, політиці і перспективах розвитку організації і її підрозділів на майбутнє;

- розробка структури заохочень, при якій виключається зіткнення інтересів різних працівників і підрозділів.

Адміністративні методи управління конфліктом передбачають директивне втручання в його процес. Наприклад, для розділення конфліктуючих підрозділів організації застосовуються адміністративні заходи на основі наказу керівника чи рішення суду.

До між особових методів управління конфліктом відносять: ухилення, примусу, згладжування, компромісу, співпраці (співробітництва).

Автор не розглядає детально кожен з методів, оскільки вони достатньо описані у літературі [3-4]. А при розв'язанні конфліктів на практиці можна використовувати один з наведених вище методів в залежності від ситуації, яка склалася. Звичайно, в залежності від кожної конкретної ситуації, підхід буде індивідуальним, проте деякі висновки можна зробити. Так, організаційно-структурні методи доцільно використовувати при розв'язанні

конфліктів, які виникли в результаті неправильного розподілу повноважень, недоліків в організації праці, недосконалої системи мотивації, неритмічності роботи, несприятливих умов роботи та ін.. Адміністративні методи доцільно використовувати, коли в конфлікті задіяні цілі підрозділи чи відділи організації. А між особові – коли конфліктна ситуація виникає на основі особистих якостей працівників.

**Висновки.** В організації, яка проводить радикальні зміни при впровадженні антикризової стратегії, як правило, виникає стан невизначеності, напруги, стресів. А це в свою чергу створює умови для розвитку конфліктних ситуацій. Тому менеджерам, які розробляють і впроваджують антикризові заходи потрібно також передбачати, аналізувати і вміти розв'язувати конфлікти, які можуть виникати в результаті реалізації антикризової стратегії, тобто застосовувати механізм антикризового управління конфліктами.

**Література:**

1. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Г.П.Иванов, С.Г.Беляев, В.Н.Кошкин и др. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. - 317с.
2. Гарматюк О.О. Управління підприємством в умовах кризи.//Регіональна економіка, № 1, 1998.
3. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. – К.: Наукова думка, 1996. – 189с.
4. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2002. – 640с.
5. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учебное пособие. – К.: МАУП, 2000. – 208с.