

УДК 658.310.9

**Наталія Юрик**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ВПЛИВ КОНФЛІКТІВ НА ВИБІР СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ КРИЗИ**

***Анотація.** В даній науковій статті розкриті особливості впливу конфліктів на процес прийняття, розробки та реалізації стратегії в умовах кризи і запропонована спеціальна методика, в основі якої покладена система заходів попередження та вибору оптимальних методів виходу з конфліктних ситуацій, які негативно впливають на розвиток підприємства. Об'єкт дослідження: антикризова стратегія підприємства. Предмет дослідження: відносини працівників при вирішенні конфліктних ситуацій, які виникають в процесі прийняття, розробки і реалізації стратегії підприємства в умовах кризи. Мета дослідження: розкрити особливості впливу конфліктів на прийняття, розробку та реалізацію стратегії в умовах кризової ситуації.*

***Ключові слова:** конфлікт, конфліктні ситуації, антикризова стратегія, антикризове управління, криза, кризова ситуація.*

**Nataliya Yuryk**

## **INFLUENCE OF CONFLICTS IS ON CHOICE OF STRATEGY IN THE CONDITIONS OF CRISIS**

***Abstract.** The features of conflicts influence on the process of acceptance development and realization of strategy in the conditions of crisis are exposed in this scientific article. The special method in basis of which include the fixed system of measures of warning and choice of optimum methods of exit from conflict situations which negatively influence on development of enterprise is offered. Research object: antikrizova strategy of enterprise. Article of research: relations of workers at decisions of conflict situations, which arise up in the process of acceptance, development and realization of strategy of enterprise, in the conditions of crisis. Research purpose: to expose the features of influence of conflicts on acceptance, development and realization of strategy, in the conditions of crisis situation.*

***Вступ.** У всіх сферах людської діяльності, в тому числі у виробничій, при вирішенні найрізноманітніших завдань, зокрема і в процесі здійснення антикризового управління доводиться спостерігати різноманітні за своїм змістом і силою прояву конфлікти. З цим явищем зіштовхуються керівники як на етапах вибору та впровадження нової стратегії, так і в процесі її реалізації. У зв'язку з цим на підприємствах повинна бути розроблена спеціальна методика, в основі якої покладена система заходів попередження та вибору оптимальних методів виходу з конфліктних ситуацій в процесі прийняття та реалізації антикризової стратегії.*

Ефективність антикризового управління залежить, не тільки від вдалого вибору і реалізації антикризової стратегії підприємства, але й від використаних керівництвом методів та способів переконання персоналу про необхідність таких змін. Якщо керівництво підприємства керується такими принципами як відкритості, справедливості, повноти інформації, то між ним та персоналом налагоджується атмосфера взаєморозуміння і довіри, при якій приймаються не тільки ефективні спільні рішення, але й прискорюється процес їх реалізації і отримання позитивних кінцевих результатів. При умові використання насильних методів переконання зі сторони персоналу виникає

своєрідний опір будь-яким змінам, в тому числі і тим, які носять оздоровчий, конструктивний характер. Причинами такого опору є суперечності та розбіжності у інтересах, прагненнях, у нашому випадку, керівництва і працівників підприємства. На цьому підґрунті зароджується велика кількість конфліктних ситуацій, які згодом переростають у різного роду конфлікти.

Конфлікт – протиріччя, яке виникає між людьми, колективами у зв'язку з вирішенням певних питань їх сумісної трудової діяльності [5, с.405]. На сьогоднішній день конфлікти є ключовою проблемою життя як окремих осіб, так і цілих виробничих колективів. Особливо зростає кількість конфліктів в умовах кризової ситуації, яка склалася на вітчизняних підприємствах. Впроваджуючи та реалізуючи антикризову стратегію, як один із шляхів виходу з кризи, керівництво зіштовхнулося із різними формами організаційних конфліктів.

Якою б не була природа організаційного конфлікту, який виник в процесі прийняття та реалізації антикризової стратегії, керівництву підприємства необхідно грамотно проаналізувати і оцінити його, з точки зору сутності та складності цілей, як зацікавлених сторін, так і усього персоналу, намагаючись якнайкраще узгодити їх інтереси й прагнення. Критерієм у такому конфлікті є вибір між довготерміновими планами розвитку і стратегією виживання, яка була спричинена реакцією на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організації [7, с.211].

Абсолютно логічним є те, що залежно від того за яких умов наступив конфлікт і хто виступає сторонами цього конфлікту, керівництву підприємства буде його по-різному сприймати і вживати заходів по виходу з нього. Тому, незалежно від існуючих загальних практичних рекомендацій недопущення кризових ситуацій й переростання їх у конфлікт на виробництві, виникає необхідність створення спеціальної методики попередження та усунення (послаблення) конфліктів, якою слід керуватися при прийнятті і реалізації антикризової стратегії. Дана методика повинна ґрунтуватися на філософії співробітництва, як альтернатива відкритої конкуренції, котра особливо в умовах кризи набуває популярності.

Реалізація цього завдання вимагає від спеціалістів-антикризових менеджерів відповідного рівня та якості знань в сферах конфліктології, психології та самоменеджменту, де значення людського фактора було б домінуючим.

**Постановка завдання.** Вітчизняні підприємства болісно відчують та реагують на конфлікти в умовах стабільної діяльності, а ще вразливішими до конфліктних ситуацій вони стають особливо в умовах кризового стану, які і без того негативно впливають на роботу як усього персоналу, так і підприємства зокрема. При таких умовах загальна ситуація на підприємстві загострюється і служить сприятливим середовищем для виникнення конфліктних ситуацій, які згодом можуть перерости у різного роду конфлікти.

В такій ситуації кожне підприємство діє на свій страх і ризик, приймаючи і реалізуючи власну унікальну стратегію подолання кризової ситуації. Пов'язана із цим недостатність відповідних знань і досвіду суттєво впливає на її сприйняття персоналом та практичну реалізацію, яка засвідчує, що можливість пристосування окремих суб'єктів господарської діяльності до нових умов виявляється проблемним. Доцільно відмітити, що така стратегія може бути як відкритою, так і прихованою [6, с.576]. Саме прихований характер стратегії веде до певних непорозумінь та суперечностей персоналу з керівництвом, що у свою чергу породжують конфлікти.

Зміна чи перехід на новий вид стратегії розглядаються як небажані, оскільки виникає дуже велика імовірність того, що такі нововведення можуть підвищити ступінь незадоволення працівників, погіршити моральний клімат в колективі і в цілому розбалансувати механізм функціонування підприємства. Кардинальні заходи з покращення системи загального управління, планування, пошуку й аналізу інформації, які покладені в основу реалізації антикризової стратегії, не усіма заохочуються і підтримуються.

Саме на цій основі виникають функціональні і дисфункціональні конфлікти. Перший конфлікт веде до підвищення ефективності як прийнятих рішень, так і організації в цілому, а другий – веде не тільки до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва, але й, в кінцевому результаті, до зниження ефективності усїєї організації [4, с.110].

При даних видах конфліктів дії керівництва повинні зводитися до використання мотивації персоналу підприємства, в основу якої покладено своєчасне та максимально повне виконання покладених обов'язків (функцій, завдань), що базується на зацікавленості у збереженні робочих місць і можливостей отримання особистих доходів, оскільки альтернативою фінансового оздоровлення є банкрутство підприємства та звільнення усього персоналу [2, с.297]. Поряд з цим керівникам не можна допускати прийняття таких рішень, які могли б завдати шкоди окремим об'єктам, які перебувають у сфері їх впливу (постачальники, покупці, посередники, власники, персонал, суспільство тощо) і одночасно спровокувати виникнення конфліктних ситуацій. Якщо ж такі рішення необхідно прийняти, то, згідно концепції соціального менеджменту, вони повинні бути розроблені та впроваджені за допомогою достатньо вагомих компенсуючих заходів. Якщо наслідки рішень не визнаються допустимими, то вони повинні бути виключені з розгляду.

Доцільно також відмітити, що при виникненні конфлікту істотне значення має як початкова ситуація здійснення антикризових заходів, так і управління самим процесом змін. Якщо заздалегідь існує недовір'я між працівниками і менеджерами, то навіть відмінно керований процес зміни може привести до катастрофи. Проте, коли керівництво користується великою довірою у персоналу, то воно може працювати з великою часткою імпровізації. В такій ситуації імовірність настання конфліктів дуже мала [1, с.188].

Так, на думку деяких спеціалістів, формування антикризової стратегії повинно відбуватися у вигляді пакета цільових програм, а її реалізація здійснюватися на основі групової роботи, яка забезпечує взаємодію та співробітництво керівництва і усього персоналу, то виходячи з цього проблема конфліктів на таких підприємствах вирішиться сама собою [3, с.64]. І якщо ж конфлікт все ж таки відбудеться, то він буде носити лише конструктивний характер. А його наслідки будуть задовольняти усі сторони, в результаті чого, його учасники будуть відчувати свою причетність у вирішенні конфліктної проблеми.

Виникнення і вирішення конфліктних ситуацій доцільно розглянути на прикладі чотирьох основних підходів до розробки антикризової стратегії [7, с.208]:

1. Головний стратегічний підхід – керуючий особисто виступає головним стратегом та здійснює сильний вплив на оцінку стану, альтернативні стратегії та засоби стратегії. Це не означає, що керуючий сам виконує роботу, а свідчить про те, що він особисто виступає головним архітектором стратегії та бере активну участь у формуванні її складових. Даний підхід обмежує участь інших працівників у процесі формування та реалізації стратегії. У цьому випадку суперечності, які можуть призвести до конфлікту криються в ігноруванні думки та слухних пропозицій персоналу, що у свою чергу може привести до одноосібного прийняття рішення та відсутності координації підприємства в цілому.

2. Підхід «делегування повноважень» – у цьому випадку відповідальний керуючий передає розробку стратегії своїм підлеглим, або іншим спеціалістам у цій сфері. Керуючий спостерігає за процесом при допомозі звітів, обмежуючись тільки загальним керівництвом. Реагує на проблеми та рекомендації лише після того, як «стратегія» буде офіційно подана та ухвалена. Такий керуючий рідко подає власні пропозиції. Перевагою даного підходу є те, що він дозволяє керуючому здійснювати власний вибір стратегічних ідей, серед великої кількості запропонованих іншими працівниками і дає можливість широкої участі та внеску зі сторони керівників усіх рівнів. Однак в процесі реалізації даного підходу негативним є те, що керуючий не втручається у сам процес вибору та

реалізації стратегії, а лише здійснює загальне керівництво. Такий підхід забезпечує невтручання і бездіяльність керівника, які провокують виникнення міжгрупового конфлікту, учасниками якого є групи активних і пасивних працівників. На основі такого підходу зазвичай приймаються стратегії, орієнтовані на внутрішні проблеми підприємства і розробляються заходи відповідно до консервативних підходів, що цілком влаштовує керівника. А така ситуація, у свою чергу, може призвести до конфлікту між розвитком і збереженням стабільності.

3. Спільний підхід – це проміжний варіант між двома попередніми. На основі цього підходу безпосередні підлеглі керівника розробляють узгоджену стратегію, яку будуть підтримувати основні учасники. Найбільшою перевагою є те, що той, кому доручено розробляти стратегію, має її виконувати. Участь у розробці стратегії, яку підлеглі мають втілювати у життя, посилює їх причетність до успішної реалізації стратегії. При таких діях керівника і персоналу конфліктів практично не виникає, а якщо вони й трапляються, то вони вирішуються в режимі узгодженої діяльності усіх учасників.

4. Ініціативний підхід – керуючий особисто не зацікавлений ні в розробці деталей стратегії, ні в її узгодженості. Він лише мотивує підлеглих йому менеджерів до розробки та втілення в життя ефективної стратегії. У такому випадку стратегія рухається знизу вгору. Менеджери вищого рівня виступають у ролі суддів, що оцінюють стратегічні пропозиції, які їм пропонують працівники низових рівнів. Такий підхід найвдаліший для великих, диверсифікованих корпорацій, де виконавчий директор не може особисто спрямувати розробку стратегії кожного підрозділу. Керівництво корпорації може сформулювати головні стратегічні напрямки як директиви для організації в цілому. Проте ключем для розробки стратегії є стимулювання та винагорода нових стратегічних ініціатив працівників. При цьому підході вся стратегія складається із суми ініціатив, які мають бути ухвалені та захищені. У цьому випадку причиною виникнення цільового конфлікту між особистістю та групою є нерівномірність розподілення винагороди та оцінювання ініціатив учасників розробки стратегії, і як наслідок – зміна відношення деяких незадоволених груп до керівника.

Оцінювання наслідків має проводитися відокремлено щодо впливу антикризових заходів на дві соціальні групи – працівників підприємства та його власників. Інтереси першої соціальної групи пов'язані зі збереженням робочих місць та заробітної плати. Якщо антикризові заходи потребують скорочення чисельності персоналу (внаслідок того, що вона визнається надмірною, робоча сила використовується неефективно, у зв'язку з диверсифікацією, скороченням обсягів діяльності тощо), план фінансового оздоровлення має враховувати необхідність компенсаційних виплат працівникам, яких скорочують, відповідно до вимог чинного законодавства. Якщо для прискорення розрахунків з кредиторами або для недопущення поглиблення кризи необхідно вжити непопулярних заходів, що стосуються персоналу (переведення на режим неповного робочого дня, перегляд посадових окладів і розрядних розцінок, загального підходу до оплати праці тощо), такі заходи мають супроводжуватися роз'яснювальною роботою серед персоналу підприємства. Це полегшить сприйняття нововведень, послабить опір і незадоволення персоналу, а також послабить ті конфлікти, які вже існують, або дозволить усунути їх повністю.

Проаналізувавши діяльність підприємств різної галузі та форми власності, можна констатувати той факт, що при попередженні та вирішенні багатьох конфліктних ситуацій, в тому числі і тих, які виникають при виборі нової стратегії, керівництво керується стандартним переліком практичних рекомендацій:

1. Забезпечити практичну реалізацію стратегії у вигляді наказу по підприємству.
2. Забезпечити ознайомлення з наказом фахівців і персонал.
3. Довести конкретні завдання до виконавців.
4. Проводити систематичний контроль за етапами реалізації стратегії.

Такий стандартний перелік рекомендацій обмежує здійснення управління

конфліктами. В даному випадку йдеться про відсутність координаційних та інтеграційних механізмів управління конфліктною ситуацією, котрі в кінцевому результаті, дозволять правильно розробити стратегію поведінки в тій, чи іншій виробничій ситуації.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день більша частина конфліктів, які виникають на вітчизняних підприємствах в умовах кризового стану, є надуманими, перебільшеними, створеними для прикриття професійної некомпетентності деякими керівними особами, що шкодять діяльності як окремих колективів, так і підприємству в цілому. Менша частина конфліктів, будучи бажаним атрибутом діяльності будь-якого колективу, особливо в умовах антикризового управління, є корисними не тільки в стабілізаційному плані, але й плані реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища і служать імпульсом для подальшого розвитку підприємства в цілому.

Враховуючи ці обставини, на підприємствах, які потребують проведення антикризових заходів, повинна бути розроблена спеціальна методика, в основі якої закладений механізм попередження та вибору оптимальних методів виходу з конфліктних ситуацій в умовах кризи.

Перед усім, доцільно представити перелік найтипівіших причин виникнення конфліктних ситуацій в умовах локальної, стратегічної кризи та кризи банкрутства, які спонукають здійснення певних антикризових заходів на підприємстві:

1. Відсутність планів передкризового управління.
2. Низька ступінь готовності персоналу до роботи в кризових ситуаціях.
3. Відсутність у персоналу теоретичних і практичних навиків використання методів передкризового і антикризового управління.
4. Відсутність на підприємствах спеціалістів-менеджерів з антикризового управління.
5. Недосконалі міжгрупові і міжособистісні відносини.
6. Звільнення працівників і втрата клієнтів.
7. Боротьба за владу.
8. Нераціональне використання різного роду ресурсів.
9. Погіршення морального клімату в колективі.
10. Недостатня кваліфікація та компетентність працівників.
11. Неконструктивні дії керівництва.

Враховуючи вищеперераховані причини, нами пропонується спеціальна методика попередження та вибору оптимальних методів виходу з конфліктних ситуацій в умовах кризи, яка стабілізує діяльність і сприяє створенню сприятливої атмосфери в колективі.

Етапи методики будуть однаковими для кожного типу стратегії і мають такий зміст:

1. Організаційна підготовка процедури:
  - а) повідомлення працівників про формування пропозицій щодо стратегії розвитку, пропозиція працівникам заявити про свою участь у процесі розробки стратегії, реєстрація пропозицій по стратегіях;
  - б) створення відповідної організаційної структури для розробки і реалізації стратегії, яка полягає у формуванні творчих колективів із фахівців-антикризових менеджерів, що мають співпрацювати з відділами нової техніки, науково-технічної інформації й іншими підрозділами;
  - в) забезпечення необхідної пропорційності в антикризових перетвореннях, узгодженості в діях окремих фахівців і за окремими напрямками роботи;
  - г) визначення питань вертикальної та горизонтальної координації персоналу підприємства під час реалізації антикризових дій;
  - д) вирішення проблем конфліктології та соціально-психологічних проблем.
2. Настановчі співбесіди з керівниками підрозділів підприємства – вироблення погодженої ділової термінології спілкування, роз'яснювальна робота.
3. Уточнення керівниками своїх позицій і варіантів стратегії розвитку – вибір

стратегічних цілей.

4. Вироблення погоджених уявлень про цілі розвитку – обираються критерії, встановлюється значення кожного з них.

5. Спільне обговорення можливостей формування варіантів стратегії згідно з цілями підприємства – формується множина конкретних варіантів стратегій на основі врахування потенціалу підприємства, здійснюється спільний пошук ідей.

6. Вироблення частково погоджених варіантів стратегії – звуження вихідної множини стратегій (до 10) на основі колективного обговорення і прийняття рішень.

7. Оцінка варіантів і вибір найкращого варіанта стратегії з використанням методу компромісу.

8. Спільний аналіз обраного варіанта, його деталізація шляхом формулювання окремих програм реалізації.

9. Гнучке здійснення контролю за етапами реалізації стратегії.

Реалізація даних етапів представленої методики забезпечить керівництву не тільки успішну реалізацію запланованих антикризових перетворень, але й дозволить уникнути небажаних конфліктних ситуацій, які негативно впливають як на діяльність окремих підрозділів, так і усього підприємства в цілому.

**Висновок.** Вихід підприємства з кризового стану вимагає розробки антикризової стратегії. Здійснюючи цей процес, неможливо уникнути різного роду конфліктних ситуацій. Запропонована методика дозволить керівникам злагоджено співпрацювати з персоналом, що призведе до створення гармонійно узгодженої структури, забезпечить рівноправність їх взаємовідносин та відносно збалансованість всієї організації. А це, у свою чергу, дозволить керівникам не тільки виявляти конфліктні ситуації і причини їх виникнення, але й швидко вирішити їх і запобігти важким наслідкам конфліктів, які можуть бути спричинені кризовим станом підприємства. Поряд з цим, дана методика передбачає створення на підприємстві системи попередження конфліктних ситуацій, що дозволить забезпечити високу ефективність розробки та реалізації вибраної стратегії антикризового управління.

### *Література:*

1. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер.с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.
2. Гіряк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. Підручник для студентів вищих закладів освіти. – Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 352 с.
3. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования. — М.: Финпресс, 1998. — 192 с.
4. Скібіцька Л.І. Конфліктологія: навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 265 с.
5. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009 – 568с.
6. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
7. Штангрет А.М., Копилук О.І. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Знання, 2007. – 335 с.