

Головний плюс системи КРІ в тому, що в компанії є прозорий для співробітників механізм оцінки їх роботи, а у керівництва – інструмент коригування роботи підлеглих в тому випадку, якщо поточні результати діяльності відстають від планових.

Необхідно зазначити, що для підприємства, що раніше не використовувало систему ключових показників ефективності, перехід на цю систему управління потягне за собою зміни в практиці її повсякденного функціонування, не кажучи про необхідність модернізації інформаційних систем.

Таким чином, важливу роль в управлінні персоналом та оцінці діяльності підприємства займає формулювання ключових показників ефективності. Використання ключових показників ефективності дає підприємству можливість оцінити свій поточний стан і допомогти в оцінці успішності реалізації обраної стратегії. Внаслідок застосування КРІ керівники мають змогу оцінити ефективність роботи кожного підрозділу з точки зору виконання цілей організації, сформулювати обґрунтовані управлінські рішення, а також пов'язати досягнуті результати співробітника з розміром індивідуальної винагороди, кар'єрним і професійним зростанням, що у свою чергу, підвищить ефективність досягнення поставлених цілей, допоможе співробітникам краще зрозуміти зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями організації, а також дасть ясну картину того, що відбувається на підприємстві управлінцям.

Важливо розуміти, що система показників КРІ та її впровадження – це стратегічний проект, тому повний ефект від використання можна буде отримати не раніше ніж через рік.

#### *Джерела та література*

1. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Москва: Эксмо, 2010. 103 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управление персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
3. Бобова А. С. Система КРІ як інструмент оцінки діяльності працівника. *Журнал правових і економічних досліджень*. 2016. № 2.
4. Мотивация в системе управления стратегическими изменениями. URL: <https://studfile.net/preview/2404081/page:4>

**Лаврук О.** – к. е. н., доц.  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
м. Кам'янець-Подільський, Україна

### **Розпізнавання конфліктів як дієвий метод забезпечення ефективного управління ними**

Зростання рівня конкуренції, мінливість зовнішнього середовища, складність організаційних та комунікаційних структур, невизначеність на ринках діяльності зумовлюють виникнення нових конфліктів та збільшення їх рівнів та кількості. Загалом конфлікти виникають безпосередньо у всіх без винятку сферах життєдіяльності людини і серед них управлінські конфлікти посідають чільне місце, часто є домінуючими та фундаментальними, тобто здатні породжувати низку конфліктів у інших сферах життєдіяльності.

Систему менеджменту сучасного підприємства можна розглядати як мінімум у двох формах: з одного боку, вона породжує управлінські конфлікти, з іншого боку – є способом розв'язання різних видів конфліктів – управлінських, організаційних та економічних. Тому конфлікти можуть бути як перешкодою для розвитку системи менеджменту, так і сприяють такому розвитку. А це залежить від вміння управляти управлінськими конфліктами, від середовища виникнення управлінських конфліктів (їхніх тенденцій, невизначеності, джерел їх появи тощо). Конфлікт фактично або гальмує розвиток підприємства, або стає своєрідним

акселератором його розвитку. Також конфлікт або створює підприємству додаткові проблеми та спричиняє додаткові витрати ресурсів, або стає своєрідним фільтром для очищення організацій від низки управлінських проблем, сприяє їх вирішенню.

Першочерговий етап в управлінні конфліктами – їхнє розпізнавання, яке полягає у виявленні видів конфліктів, їхньої пов'язаності між собою. Процес розпізнавання є доволі складним і водночас надзвичайно необхідним, оскільки за результатами його виконання проводитиметься оцінювання рівня конфліктів, розроблятимуться методи його уникнення чи зниження негативних наслідків. Тому важливо чітко розробити моделі та механізми проведення розпізнавання із глибоким аналізом та розрахунком індикаторів соціально-економічної доцільності виявлення управлінських конфліктів у діяльності підприємства.

Дослідження літературних джерел та практики діяльності підприємств дає змогу виокремити такі основні переваги раннього розпізнавання та виявлення причин конфліктів: попереднє виявлення конфліктів забезпечує зниження обсягу витрат на розроблення та використання методів оптимізації управлінських конфліктів; менші втрати та інші негативні наслідки протікання управлінських конфліктів; менша ймовірність появи незворотних негативних наслідків управлінських конфліктів; більший арсенал серед підходів уникнення та зниження негативних наслідків від дії управлінських конфліктів; кращий психологічний клімат роботи колективу та більша мотивованість працівників; можливість уникнути виникнення та розвитку дисфункціональних управлінських конфліктів. Розпізнавання управлінських конфліктів за наслідками забезпечує: підвищення ефективності застосування методів урегулювання управлінських конфліктів; формування кращої мапи управлінських конфліктів підприємства для схожих проектів; бізнес-процесів, виробничих етапів, підрозділів, рівнів управління, зрештою інших машинобудівних підприємств; менші витрати на процес розпізнавання управлінських конфліктів, визначення рівня, причин виникнення та основних наслідків; вищу ймовірність точнішого визначення прихованих зв'язків між чинниками, управлінськими конфліктами та їхніми наслідками.

Вивчення практичної діяльності підприємств свідчить, що більшість управлінських конфліктів виявляються лише за наслідками, тобто після того, як вони відбулися, що призводить до низки негативних явищ. Тому слід спрямувати розвиток теорії менеджменту та конфліктології на розроблення методів розпізнавання управлінських конфліктів за причинами та ознаками, що дасть змогу упередити негативні наслідки або знизити їхній рівень.

Побудову моделі розпізнавання управлінських конфліктів доцільно розпочати із накопиченого досвіду виявлення конфліктів у різних сферах життєдіяльності людини. Проведений аналіз літератури з питань конфліктів [5; 6] дозволяє класифікувати усі методи розпізнавання управлінських конфліктів: соціально-психологічні завдання для проведення самоаналізу; дослідження документів та офіційної статистики; гра-спілкування; дискусія; невербальні контакти, насамперед, проведення анкетування; спостереження за зміною оточення та місця праці.

Слід зазначити, що підходи та методи такого розпізнавання різнитимуться для окремого менеджера та групи менеджерів, оскільки об'єднання людей не є простою сумою індивідуальностей, а психологія формальної чи неформальної групи не є середньоарифметичним індивідуальних свідомостей людей, що її творять. У кожній конкретній ситуації, у разі зміни тенденцій та чинників оточення, група може змінювати свою поведінку, особливо якщо в неї немає усталених принципів та норм поведінки. Наприклад, як зазначають науковці, менеджери певного управлінського підрозділу, до якого вони входять, будуть витривалішими до больових відчуттів, у них зменшиться чутливість до шумів приблизно на 30 % [1]. Крім того, істотною перешкодою для розпізнавання управлінських конфліктів у групі будуть ефекти послідовника, навіювання, психологічного вірусу, групові емоції та переживання [4]. Також доведено, що у разі прийняття групових управлінських рішень рівень відповідальності між членами розподіляється і відповідно керівники приймають управлінські рішення із вищим рівнем ризику.

Загалом аналіз моделей та методів розпізнавання конфліктів показав, що їх дуже багато. Цікаву методику, яка називається картографією, запропонували австралійські науковці Х. Корнеліус і Ш. Фейр [2]. Суть її полягає у розробленні ідентифікаційної мапи, яка містить елемен-

ти: сторони управлінського конфлікту, їхні потреби та побоювання. Такі мапи дуже ефективні для підготовки та забезпечення переговорів та ділових контактів; проведення переговорів, що не мають логічного розвитку, управління розподілом ресурсів, зниження напруження в колективі та ризику зростання плинності кадрів, впровадження інновацій та змін тощо.

Серед невербальних способів розпізнавання управлінських конфліктів домінує анкетування, яке передбачає одержання необхідної інформації від сторони конфлікту або його очевидця. Проте анкетування надає лише експертні дані, які потребують відповідної обробки та виокремлення основних тенденцій, причинно-наслідкових зв'язків тощо. Тому опитування доцільно розглядати як один із етапів розпізнавання управлінських конфліктів або один із елементів систем виявлення конфліктів. Іншим методом, який дає змогу ідентифікувати низку управлінських конфліктів, мінімізувавши вплив суб'єктивних чинників, є експертне оцінювання досліджуваного об'єкта.

Таким чином, аналіз літературних джерел та практики діяльності підприємств показав, що основними методами отримання інформації для розпізнавання управлінських конфліктів є: розроблення та використання анкети або опитувального листка; аудит та аналіз документів управлінського та бухгалтерського обліку; побудова карт ресурсних потоків; проведення бесід, переговорів та нарад у різних форматах; інспекційні відвідування окремих управлінських підрозділів; проведення експертизи документації спеціалізованими консалтинговими фірмами. Ці методи збору необхідної інформації для розпізнавання управлінських конфліктів мають практичне застосування та певні переваги із урахуванням особливостей об'єкта застосування та обставин зовнішнього середовища.

#### *Джерела та література*

1. Управління конфліктами/Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. Київ: Кондор, 2010. 172 с.
2. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. Москва: Стрингер, 1992.
3. Лаврук О. С. Підходи до реалізації управління персоналом підприємства. *Сучасний рух науки: тези доп. VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (3–4 жовт. 2019 р.)*. Дніпро, 2019. Т. 2. С. 354–358.
4. Лаврук О. С., Ковальчук В. Г. Управління емоційним станом і згуртованістю колективу. *Збірник наукових праць ПДАТУ*. 2014. Вип. 22. С. 201–205.
5. Рябцев В. Н., Шитив М. А. Конфликтология: хрестоматия. Ростов-на-Дону, 2001. 488 с.
6. Цюрупа М. В. Основы конфликтологии та теорії переговорів. Київ: Кондор, 2004. 172 с.

Ланченко Є. – к. е. н., доц.;  
Салюта Х., Юдицька М. – студентки  
магістратури  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України  
м. Київ, Україна

### **Оплата праці як інструмент мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах**

Регулювання оплати праці в сільськогосподарських підприємствах забезпечує функціонування мотиваційного механізму в його трудовому колективі. Учений-економіст О. А. Бугуцький ще в середині 1990-х років визначив мотивацію як цілеспрямовану діяльність по створенню мотивів і стимулів для забезпечення певної поведінки людей. Вважається, що мотив – це внутрішні, а стимул – зовнішні збуджуючі причини дій людей. Заробітна плата, основними функціями якої є стимулювання продуктивності праці, відтворення робочої сили та вирішення