

8. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1998. № 19. Ст. 98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80>

Худєєва К. – студент спеціальності
073 «Менеджмент»

Науковий керівник: д. е. н., проф.
О. Захарова
Черкаський державний технологічний
університет, м. Черкаси, Україна

Управління внутрішньо колективними конфліктами як інструмент забезпечення безпеки підприємства

Результативність діяльності підприємства та безпека його діяльності залежить від значного числа чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру прояву. Серед внутрішніх чинників одне з головних місць займає рівень морально-психологічного клімату в колективі та наявність скритих або явних конфліктних ситуацій між різними групами працівників або між працівниками та керівництвом. Такі конфліктні стани не можна ігнорувати, так як їх ескаляція у часі призведе до репутаційних і навіть матеріальних втрат. Це пояснюється тим, що будь-які конфлікти впливають не тільки на настрій компанії, а й на рівень її продуктивності, саме тому швидке вирішення конфліктів – це шлях природного підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Сформована наукова методологія управління конфліктами містить у собі цілий комплекс інструментів та методів їх практичного запобігання та розв'язання, які довели свою дієвість на практиці. Найбільш повною системою таких методів слід вважати підходи до подолання проблем щодо зіткнення інтересів в харчовій промисловості Великобританії [1]:

1. Одностороннє рішення типу «Ні, ми не поступаємось, все!». Перевагою методу є прояв сили і рішучості, недоліком – незадоволеність другої сторони, що не розв'яже остаточно конфлікт та не годиться для тривалих стосунків.

2. Переконавання учасників по типу «Це ні до чого, ви повинні це робити». Перевагою методу є його низька вартість, недоліком – недостатня результативність, яку отримати можливо виключно за наявності лідера.

3. Торг / бартер по типу «Я зустріну вас на півдорозі». Перевагою методу є надійність та компромісне рішення, недоліком – витрати на торг і бартер.

4. Арбітраж типу «Добре, спросимо їхню думку». Перевагою методу є достатня дієвість, недоліком – ненадійність та мінливість результату.

5. Відстрочка по типу «Ми повернемося до цього на наступній зустрічі за планом». Перевагою методу є можливість взяти тайм-аут та поглянути на ситуацію з різних боків, недоліком – відстрочка може стати причиною загострення конфлікту.

6. Вирішення проблеми по типу «У мене є ідея, як щодо того, якби ми...?». Перевагою методу є можливість досягнення взаємовигідного рішення, коли обидві сторони перемагають, недоліком – складність знаходження порозуміння.

7. Тотальна капітуляція типу «Гаразд, ми погоджуємося на угоду». Перевагою методу є можливість припинити конфлікт, недоліком – витратність та складність досягнення.

8. Переговори типу «Якщо ти ..., то я ...». Перевагою методу є можливість виграти одразу двом сторонам, недоліком – більш досвідчений учасник отримає більше.

Одним з найбільш позитивних проявів використання означених методів на практиці є їх здатність вчасно діагностувати та попередити перетворення чесної, фактичної дискусії на

суперечку, що несе негативні наслідки всім її учасникам та підприємству в цілому. Однак учасники конфлікту не завжди можуть досягти компромісу самостійно. У справі оптимізації процесу розв'язання конфлікту важливу роль має відіграти третя сторона, що має виступити посередником для учасників конфлікту та використати інструменти скорочення часу протікання конфлікту та мінімізації його негативних наслідків для колективу.

Однак управління конфліктами – це не виграш у суперечці або наказ про припинення вогню. І те й інше перервало б конфлікт лише ненадовго, але в перспективі він знову спалахнув би. Тому ефективне управління конфліктами обумовлює необхідність того, щоб обидві сторони зрозуміли і пішли одне одному на зустріч. До того ж управління конфліктами полягає не в тому, щоб знайти фактичне рішення безпосередньої проблеми у більш короткий час, воно пропонує стратегії та методи, які допомагають обом сторонам конфлікту продуктивно спілкуватися між собою і знаходити через це оптимальне рішення проблеми.

Слід також зазначити, що в основі виникнення певних конфліктних ситуацій у трудовому колективі можуть лежати конкретні особистісні проблеми, що відчуває одна людина і які впливають на загальний морально-психологічний клімат колективу через порушення нормального протікання процесів ділового та професійного спілкування. Такі проблемні ситуації носять прихований характер, проте порушують виробничий процес. Наприклад, якщо в умовах необхідності прийняття важливих рішень працівники зазнають внутрішньої боротьби через власні проблеми та внутрішні конфлікти, то це негативним чином впливає на результативність їх професійної діяльності незалежно від рівня їх важливості для діяльності підприємства.

Особливо важко уникнути конфлікту, якщо у одному колективі збираються люди різного віку з розбіжними цінностями, життєвими і професійними цілями та ідеологіями. За таких умов без вмілого управління з боку керівництва уникнути конфронтації практично неможливо.

Існує різниця між процедурами управління конфліктами та їх вирішенням. Інструментарій «управління» конфліктами може бути застосованим лише в ситуаціях, коли існує ймовірність про щось домовитись. За таких умов шляхом перемовин можливо встановити ступінь врахування різних інтересів учасників і тим самим обрати ефективні інструменти припинення та остаточного розв'язання конфлікту. Однак, якщо мова йде не лише про інтереси, а про основні потреби, то переговори про них неможливі. У цьому випадку можуть бути застосовані лише послуги посередників, що докорінно вивчать ситуацію та дозволять наблизитися до вирішення конфліктів.

Існує багато способів вирішення конфліктів, серед яких слід виділити Гарвардську концепцію [2], що містить чіткі вказівки, яких слід дотримуватися сторонам, що конфліктують:

1. Завжди обговорюйте на фактичному рівні проблему. Особа, яка стоїть за посадою керівника, вважається відокремленою від суті справи. Має бути простір для емоцій, але всі звертають увагу на суворе розділення емоційних та фактичних аргументів.

2. Сторони повинні висувати інтереси на перший план. Для цього потрібно проаналізувати конфлікт і розбити його на фактичні цілі обох сторін. Часто стає зрозумілим, що обидві конфліктуючі особи відстоюють близькі за змістом цілі, проте не розуміють цього.

3. Слід шукати ідеї щодо спільного вирішення конфлікту. Учасники не повинні спочатку обмежуватись, а подумки відтворювати кожну ідею, а також обговорювати її між собою.

4. На основі об'єктивних критеріїв оцінки слід шукати краще можливе рішення, які сторони мають заздалегідь узгодили. Для забезпечення справедливого судового розгляду слід обговорити переваги та недоліки рішення, не приховувати деталей. Шукаючи рішення, слід пам'ятати, що, незважаючи на конфлікт, стосунки між двома сторонами не повинні сильно страждати.

Метою Гарвардської концепції є досягнення примирення і на міжособистісному рівні. Усі варіанти вирішення конфліктів повинні бути на столі. Найкращим є варіант вирішення конфлікту, який приносить найбільші успіхи обом сторонам та створює безпрограшну ситуацію.

В кінці врегулювання конфліктів в ідеалі слід відновити мир, що посилить безпеку підприємства створить умови для його конкурентоспроможності. Однак не завжди можливо на

100 % задовольнити очікування та побажання обох сторін. Як результат врегулювання конфліктів можна отримати чотири результати:

– програв-програв: результат не задовольняє жодної сторони. Зазвичай така ситуація виникає у повсякденному професійному житті, коли начальник закінчує конфлікт, приймаючи управлінське рішення, ігноруючи очікування причетних;

– виграв-програв: з таким результатом виграє лише одна сторона. Інша сторона незадоволена результатом, що створює потенціал для нових конфліктів;

– безпрограшний варіант: такий результат є найкращим та дає можливість обох сторонам залишити конфлікт задоволеними;

– 50:50: не ідеальний, але задовільний результат – рівнозначний компроміс. Обидві сторони повинні відмовитися від частини своїх побажань, але також можуть пропонувати пропозиції в рівних пропорціях.

У найкращому випадку конфлікт можна використовувати навіть як вихідну точку для позитивного розвитку подій. Оскільки управління конфліктами розкриває їх причини, можна змінити умови ведення бізнесу таким чином, щоб виникало менше конфліктів. Крім того, всі, хто бере безпосередню або опосередковану участь у конфлікті, вчать поводитися в складних ситуаціях, що є дієвим запобіжним заходом ескалації. І мабуть найкращим методом розв'язання конфліктів слід вважати їх попередження, профілактику та покращення морально-психологічного клімату в колективі. У разі виникнення конфлікту доцільно докласти зусиль, щоб його погасити на початку.

Джерела та література

1. Корнелиус Х. Конфликт. Выиграть может каждый: пер. с англ. Москва: АСТ Харвест, 2003. 212 с.
2. Фишер Р., Юри У. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 272 с.

Чертюк В. – магістр 1-го курсу

Науковий керівник: к. е. н., доц.

О. Шевчук

Таврійський державний

агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

м. Мелітополь, Україна

Конкурентна стратегія як фактор формування бізнес-моделі підприємства

В умовах ринкової економіки і формування жорсткого конкурентного середовища особливо гостро постає проблема покращення ринкових позицій підприємств, що досягається, перш за все, підвищенням конкурентоспроможності його продукції. Кризовий стан багатьох вітчизняних підприємств спонукає до змін у системі менеджменту організації та потребує вдосконалення теорії й практики вироблення стратегії діяльності. [1]

Неоднозначність теоретичних і методичних засад вироблення конкурентної стратегії, недостатня обґрунтованість формування стратегії конкурентних переваг у вітчизняній літературі та практична значущість вищевказаних проблем на підприємствах зумовили актуальність написання тез.

Метою є обґрунтування теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг в сучасних умовах діяльності підприємства та розвитку галузі. Об'єктом дослідження є процес формування стратегії конкурентних переваг ПрАТ «Чу-