

вації» утворено згідно ознаки «застосування до застарілої лінійки техніки». Тому класифікацію Ю. В. Яковця не можемо оцінити як досить вдалу. Більш коректним виглядає проведення двох окремих класифікацій, одна з яких включає три перших класи, а інша утворюється згідно ознаки «застосування до поточної лінійки техніки та технологій» і поділяє інновації на два класи: 1) інновації, що застосовуються до поточної лінійки техніки та технологій; 2) інновації, що застосовуються до застарілої лінійки техніки та технологій.

**Висновки.** У сучасній економічній літературі поняття «інновація» вживається в різних контекстах. З точки зору дослідження управління інноваційною діяльністю в аграрному секторі України приймається наступна дефініція: «Інновації – це нововведення у економічній, виробничій, матеріальній, соціальній, правовій сферах життя суспільства, що мають форму оновленої чи нової технології, продукції, послуги тощо».

#### **Література:**

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15/print1300263470318111>.
2. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1992. – 455 с.
3. Осипов В.М. Інноваційні фактори розвитку регіону : проблеми та перспективи / В.М. Осипов, А.М. Грезіна // Економіка : реалії часу. – 2011. – № 1(1). – С. 165-169.
4. Крисальний О.В. Організаційно-економічні особливості інноваційної діяльності // Економіка АПК. – 2005. – №8. – С. 10-13.
5. Музика П.М. Формування та розвиток інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України : дис. ... докт. економ. наук : 08.02.02 / Музика Павло Михайлович. – К., 2006. – 406 с.
6. Mensch G. Stalemate in Technology : Innovation Overcome the Depression. – Cambridge, Mass., 1979. – 198 p.

УДК 331.109

## **ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ, ЩО ВИНИКАЮТЬ В УПРАВЛІНСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

*Шупта І. М., к.пед.н., доцент*

*Полтавська державна аграрна академія*

*У статті увага зосереджена навколо причин конфліктів, що виникають в управлінському середовищі. Для діагностування як вихідного моменту поводження з конфліктом необхідним є аналіз і збір різнобічної інформації, в тому числі й такий важливий аспект, як причини конфліктів. Саме причини конфліктів розкривають джерела їхнього виникнення й визначають динаміку походження.*

*In the article attention is focused around conflict reasons that appear in the management. The analysis and gathering of the versatile information is useful for diagnosis as origin moment behavior with conflict and such important aspect as different conflict reasons. Just conflict reasons uncover sources of their appearance and determinate dynamics of their origin.*

**Постановка проблеми.** На сьогодні важливим залишається на разі питання вивчення причин появи конфліктів, у тому числі й тих, що виникають в управлінському середовищі, адже конфлікт є повсякденним і природним

явищем для будь-якого середовища, його невід'ємним атрибутом. Саме причини конфліктів розкривають джерела їхнього виникнення й визначають динаміку проходження. Значна частина причин виникнення конфліктів в управлінському середовищі стосується взаємодії між людьми. Узагальнюючою характеристикою таких причин є особистісне реагування на існуючі протиріччя в організації. Аналіз таких конфліктів свідчить про те, що багато з них виникають як наслідок допущених типових помилок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню різнобічних причин конфліктів присвячено чимало праць вітчизняних і зарубіжних вчених – представників різних галузей науки. В плеяді зарубіжних чільне місце посідають такі вчені, як: Р. Блейк, Р. Джефрі, Дін, К. Хе Сунг, В. Зігерт та Л. Ланг, Дж. Мутон, Е. Регнет, К. Томас, М. Фейр, Л. Фішер та В. Юрі та інші науковці. Першою вітчизняною роботою, присвяченою проблемі конфліктів, була книга Ф. М. Бородкіна та Н. М. Коряк «Внимание, конфликт!», в якій на численних конкретних прикладах розглядалися причини виникнення міжособистісних та міжгрупових конфліктів на підприємствах. Серед сучасних українських науковців слід навести праці Т. М. Дзюби, Т. В. Дуткевич, А. М. Бандурки, В. А. Друзя, А. Г. Здравомислова, Л. М. Карамушки, Г. В. Ложкіна, М. І. Мурашко, В. М. Нагаєва, Н. І. Пов'якель, М. В. Примуш, Л. І. Скібіцької та ін.

**Постановка завдання.** Провести дослідження та виокремити основні причини конфліктів, що виникають в управлінському середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На думку М. В. Примуша, виникнення й розвиток конфліктів обумовлений дією чотирьох факторів і причин: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних [14, с. 99]. Цю думку поділяє чимало дослідників у галузі конфліктології [3, 7, 9, 11, 15, 18, 19, 22, 26]. Перші дві групи факторів мають суто об'єктивний характер [24, с. 149; 25, с. 210-211], третя й четверта – суб'єктивний. Як зазначає автор, розуміння об'єктивно-суб'єктивного характеру причин конфліктів стане досить корисним надалі при визначенні способів попередження міжособистісних конфліктів, виробленні оптимальних стратегій поведінки людей у типових конфліктах (ми цілковито розділяємо цю думку). Об'єктивні причини зумовлені обставинами соціальної взаємодії людей, тими, що призводять до зіткнення їхніх інтересів, думок установок. Еріка Регнет – професор Мюнхенського університету з-поміж причин появи конфліктів в організації виокремлює наступні: існування відмінностей в учасників відносно цілей, стосунків, цінностей чи норм; особистісні відмінності; брак комунікацій та різноманітну поінформованість; тиск обставин (наприклад, обмежену доступність благ); структуру організації [27, с. 42] – переклад автора. Майже завжди причиною конфліктів, як вважає М. І. Мурашко, є розходження в поглядах, у спробах одних досягти своєї мети за рахунок інших людей. Основними причинами конфліктів в організації є: непорозуміння; зіткнення особистих інтересів; розбіжності у меті; неналежне виконання службових обов'язків; розбіжності у застосовуваних методах; проблеми, що виникають при визначенні меж відповідальності; дефіцит взаємодії; проблеми при визначенні повноважень; безладдя у справах; боротьба за обмежені ресурси;

незгода з правилами і політикою, яка проводиться [10, с. 234–240, 22, с.58–60]. Ми, поділяючи думки таких науковців, як А. Я. Анцупов, Т. В. Дуткевич та М. І. Пірен [1, 5, 13], вважаємо за доцільне розподіляти причини конфліктів за конструктивним й деструктивним впливом. Ці причини представлені на рис. 1.

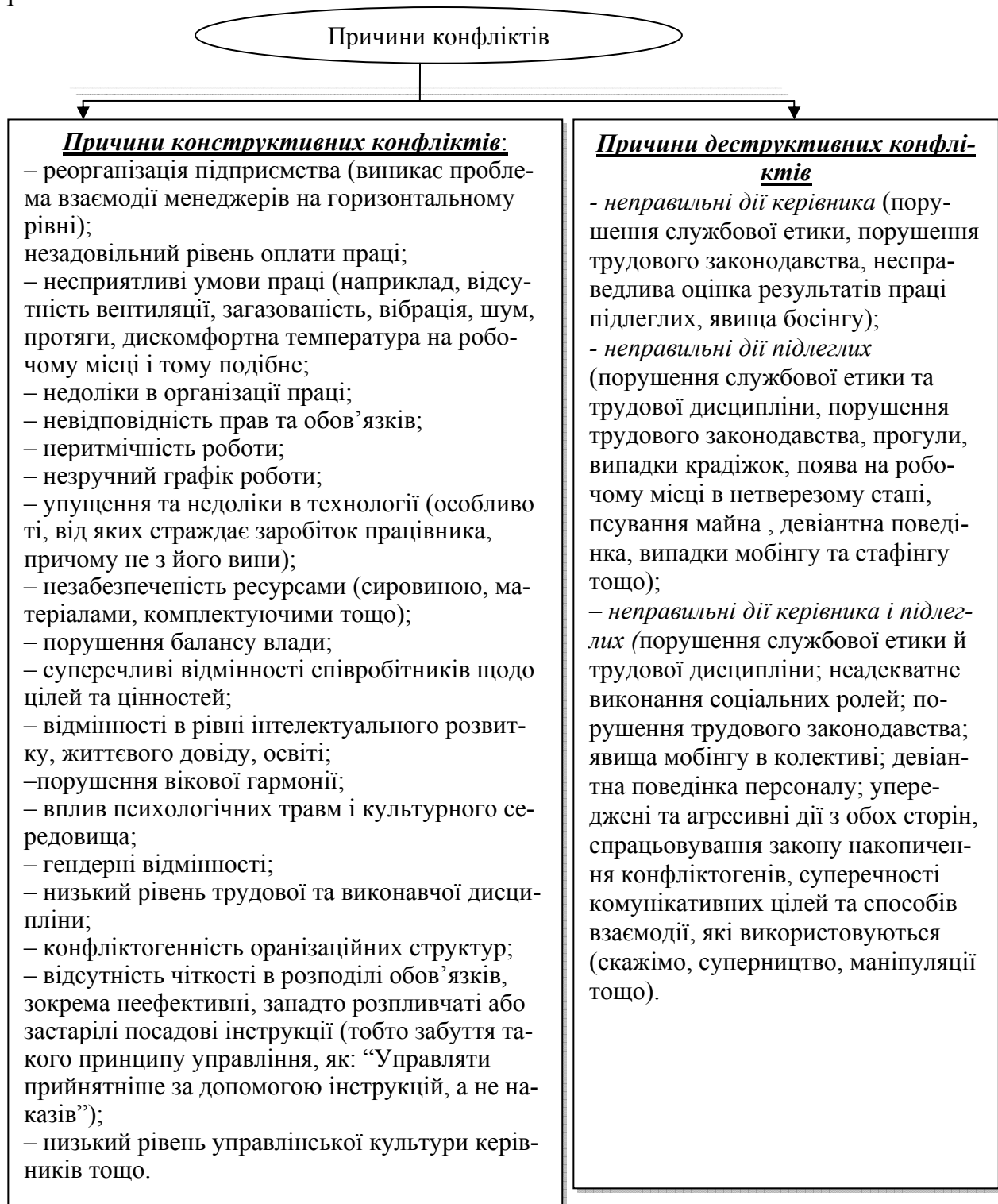


Рис. 1. Причини конфліктів за конструктивним та деструктивним впливом

*Джерело: розробка автора*

Помічена така закономірність: чим ближче за рівнем свого розвитку група знаходиться до колективу, тим сприятливіші умови вона створює для прояву кращих сторін в особистості й гальмує те, що в ній є негативним.

І, навпаки, чим далі група знаходиться за рівнем розвитку від колективу, і чим ближче вона знаходиться до корпорації (так звана група, у якої сформовані не колективістські відносини), тим більшим є шанс для прояву в системі взаємовідносин гірших сторін особистості з одночасним гальмуванням кращих позитивних прагнень [12, с. 545–549].

Так, Р. Немов виокремлює мікрогрупи–діади, в яких взаємодіють дві особистості, а також мікрогрупи–тріади [12, с. 550–551]. Міжособистісні взаємовідносини членів групи–тріади, як і взаємовідносини учасників групи – діади, можуть бути трьох типів: позитивні, негативні й неоднакові (коли хтось один ставиться до іншого позитивно, а той навпаки, негативно). Виходячи з характеру даних типів взаємовідносин, по-різному складаються їх взаємовідносини в групі – тріаді.

Перший тип – це гармонійні взаємовідносини. Вони характеризуються тим, що між трьома різними парами, на які може бути розділена група-тріада, складаються або лише позитивні, або лише негативні взаємовідносини.

В ідеальному випадку, наприклад, у невеликій групі, що включає трьох друзів, між членами групи можуть існувати лише позитивні взаємини. В усіх інших випадках між двома парами є позитивні або негативні взаємини, а між членами третьої пари – суперечливі. Другий варіант тріадних мікрогрупових взаємовідносин – взаємовиключні. За таких стосунків у якійсь одній парі всередині групи-тріади один із її членів відноситься до іншого позитивно, а той інший до нього – негативно. Сумісними діадичними називаються такі суперечливі стосунки, коли в групі-тріаді можна виділити хоча б одну пару людей, які мають між собою позитивні особисті взаємини. Несумісними суперечливими називаються стосунки, система яких характеризується тим, що в ній немає жодної пари з позитивними особистими стосунками. Нарешті, сумісними тріадними можна назвати такі взаємини, за яких, незважаючи на їх суперечливість, група-тріада як соціально-психологічна спільність продовжує зберігати свою єдність за рахунок того, що, принаймні, дві пари з трьох можливих, таких, що виділяються в ній, мають між собою хороші особисті взаємини. Тим самим вони ніби нейтралізують негативний вплив на згуртованість групи суперечливих стосунків у третій парі. Окрім того, автор зауважує, що взаємини в групах-тріадах можуть бути й конфліктними. Для них характерним є те, що в групі неможливо виділити жодної пари, усередині якої були б позитивні особисті взаємини. Через таку обставину група як соціально-психологічна спільність людей взагалі не може зберігатися – й тому розпадається. Серед конфліктних стосунків можна, у свою чергу, виділити два можливі варіанти. Перший – це частково-конфліктні взаємини, за яких між одними парами індивідів є конфліктні, а між іншими – неоднакові стосунки. Другий варіант – конфліктні взаємини існують між усіма можливими парами, на які може бути розділена дана група. Цей тип взаємин називається

„повноконфліктним”. Якщо об’єднати варіанти взаємин, існуючих у групах–діадах і групах–тріадах, то можна отримати досить показову картину стосунків, які зустрічаються в малих групах.

Як правило, виникненню деструктивних конфліктів сприяють суб’єктивні причини, що призводять до дисфункціональних наслідків, а конструктивні причини – до функціональних. Досить поширеною причиною суб’єктивного характеру є просте непорозуміння, що призводить до комунікативного управлінського конфлікту. Нерідко люди не розуміють один одного ще й тому, що по-різному оцінюють якості, які вони вважають найважливішими для себе, та якості, які, на їхню думку, є важливими для інших людей. Скориставшись методикою, що наводяться в навчальному посібнику „Культура ділового спілкування менеджера” Г. Л. Чайки [21, с. 256-257], ми провели опитування серед студентів напряму підготовки „Менеджмент організацій і адміністрування” в Полтавській державній аграрній академії та виявили такі відповіді респондентів на наші запитання. Зокрема, які риси вони хотіли б мати самі, студенти відповіли, що рішучість і впевненість у собі (44,5 %); витримку й врівноваженість (30,2 %); цілеспрямованість і силу волі (28,7 %); терпимість (10,2 %); доброзичливість (11,3 %). Водночас на питання, які б риси вони хотіли б вбачати в інших, ці самі респонденти відповіли: „доброту й людяність” (49,4 %); „чесність й порядність” (77,5 %); „взаєморозуміння та співчутливість” (20,0 %); „терпимість” (15,3 %); „альтруїзм і щедрість” (13,4 %). Тобто, людям хочеться бачити себе більш рішучими й впевненими в собі, інших – добрими й людяними, самим хочеться бути витриманими, а інших бачити чесними й порядними. Саме такі неспівпадання містять підвалини міжособистісних непорозумінь.

Необхідно пам’ятати про те, що, шукаючи причини конфлікту, й обмірковуючи альтернативні варіанти його розв’язання, необхідно навчитися застосовувати конструктивний підхід до проблеми. Адже, правильне розпізнавання причин конфліктів, віднесення його до того чи іншого типу допомагає поставити точний „діагноз“ і знайти відповідні „протиотрути“ до нього. Слід зазначити, що в конфліктах, що виникають в управлінському середовищі, необхідно завжди шукати першопричини: адже будь-які негаразди сімейного життя, побутові, сексуальні проблеми обов’язково впливатимуть на інші сфери діяльності, в тому числі й виробничу й навпаки.

Досить типовою причиною управлінських конфліктів для вітчизняних аграрних підприємств є девіантна поведінка персоналу, зумовлена алкоголізацією, ігроманією, наркоманією населення України. Це зумовлює високу агресивність поведінки й деструктивний перебіг конфліктів. Особливо турбує той факт, що до групи ризику потрапляє велика частка молодих людей. Як показують останні дослідження Всесвітньої організації охорони здоров’я (ВООЗ), Україна посідає перше місце в світі по вживанню алкоголю серед дітей і молоді. З приводу наркоманії офіційна статистика наводить вражаючі цифри – 500 тис. наркоманів. Проте, до цього числа ввійшли ті особи, що добровільно встали на медичний облік. Від загального числа наркоманів в Україні за статистикою молодь складає 60 % [28, 29].

Окрім того, не може не турбувати той факт, що молодь на сьогодні значно легше виправдовує: ухилення від сплати податків – 4,5 %; крадіжки – 2,3 %; одержання хабара й давання його ж – 3,7 %; брехню у власних інтересах – 3,9 %; отримання державної допомоги, на яку немає прав – 3,9 %; оприлюднення конфіденційної інформації про конкурента – 3,5 % [23]. На нашу думку, основною причиною даних деструктивних явищ є саме духовне спустошення, втрата сенсу життя, розмитість моральних орієнтирів, що відповідно зумовлює причини внутрішньоособистісних, міжособистісних конфліктів, що виникають в управлінському середовищі.

Слід також зазначити, що вплив психогенних факторів при виникненні неврозів і психозів засвідчує, що серед психогеній, які вдається виділити у відносно ізольованому, чистому вигляді, найбільш значущими є фактори сімейного середовища. Природним є те, що сімейні конфлікти певним чином переносяться й на виробничу сферу.

Згідно з теоріями класичного менеджменту, конфлікт є ознакою неправильного управління, а енергія, що витрачається службовцями на суперечки один з одним, рівноцінна спаду продуктивності праці. Відповідно до уявлень цієї школи менеджменту, всі конфлікти є дисфункціональними. Існує сучасний інтеракціоністський погляд на конфлікт, яким стверджується, що суперечки між службовцями вважаються не лише неминучими, але й необхідними, оскільки вони продукують творчі, новаторські рішення [5, с. 22–23]. Досить визнаною на сьогодні є теорія нестабільності. Ця складова такої науки, як синергетика (συν – префікс зі значенням спільності та ρυον – діяльність). Посилаючись на основні тези даної науки, можна констатувати той факт, що енергетичний і речовий вплив ззовні, в середину системи (людини, суспільства тощо) створює і певний час підтримує стійку невірноваженість, що суперечить основним законам розвитку. Для соціальних систем це може бути: надходження нової інформації, поява досить енергійного співробітника в колективі, який намагається встановити нові правила, чим порушує рівновагу, зумовлює фрустрацію, а також досить часто таким подразником може стати конфлікт. У відповідь на це соціальна система самостійно починає шукати шляхи для вирівнювання свого внутрішнього стану, встановлюючи енергетично-речовий баланс. На думку Г. Єльнікової, процес вирівнювання здійснюється завдяки мимовільному встановленню взаємодії людей, що призводить до узгодження їх точок зору й кооперативної поведінки, таким чином відбувається процес самоорганізації, результатом чого є новий стійкий стан системи (новоутворення) шляхом саморозвитку [6, с. 59; 100].

Досить поширеним видом конфліктів управлінського середовища є рольові конфлікти – ситуації, пов'язані з необхідністю задовольнити вимоги двох чи більше ролей [17, с. 289]. Це досить звичне явище для будь-якої організації, де кожен працівник виконує чимало ролей. Соціальні ролі особистості зумовлені місцем індивіда в системі об'єктивних соціальних відносин. Якщо поведінка індивіда відповідає очікуванням оточуючих про дану роль, то він сприймається ними адекватно, якщо ж ні – колектив може відштовхнути працівника, вимагаючи при цьому від нього певних змін. Неспівпадання

рольової поведінки рольовим очікуванням призводить до появи рольового конфлікту. За звичай, існує два види рольового конфлікту: між ролями та межах однієї ролі. Нерідко дві або більше ролей (незалежних (або частина системи ролей)) містять несумісні суперечливі обов'язки особистості.

Здатність будувати конструктивні стосунки з персоналом та оточуючими, ефективно вирішувати спірні проблеми – важливий показник діяльності керівника будь-якого рівня, статі та віку, поскільки суттєвий вплив на функціонування організації здійснюють саме протиріччя між керівниками (менеджерами) та персоналом. У 45 % випадків конфліктні ситуації відбуваються з провини керівника; 33 % – через неправильний підбір кадрів і близько 10 % із інших причин [4, с. 122–130; 25, с. 216–218].

Отже, шукаючи причини конфлікту й обмірковуючи альтернативні варіанти його розв'язання, необхідно навчитися застосовувати конструктивний підхід до проблеми. Саме правильне розпізнавання причин конфліктів, віднесення його до того чи іншого типу допомагає поставити точний „діагноз” і знайти до нього відповідні „протиотрути”.

**Висновки.** Таким чином, конфлікти в управлінському середовищі є об'єктивною умовою, що мають не лише негативні наслідки, проте й у деяких випадках за рахунок виявлення існуючих причин сприяють позитивним змінам.

Перспективи подальших розвідок вбачаємо в дослідженні особливостей прийняття управлінських рішень в конфліктах залежно від причин їхнього виникнення.

### **Література:**

1. Анцупов А. Я. Введение в конфликтологию. Как предупреждать и разрешать межличностные конфликты: учеб. пособие / А. Я. Анцупов, А. А. Малышев.– К.: МАУП, 1996. – 104 с.
2. Бурлака В. В. Профілактика поширення наркозалежності серед молоді: навч. – метод. посібник / В. В. Бурлака.– Київ: Герб, 2008.– 224 с.
3. Волков Б. С. Конфликтология: учебное пособие для студентов учебных заведений, изд. 2-е испр. и доп. / Б. С. Волков, Н. В. Волкова.–М.: Академический Проект; Альма Матер, 2006.– 384 с.
4. Гурч Л. Перспективи підготовки конкурентноспроможних менеджерів у контексті формування загальноєвропейського освітнього простору/ Л. Гурч // Персонал. – №7, 2006.– С.76 –81.
5. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник / Т. В. Дуткевич.– К: Центр навчальної літератури, 2005.– 456 с.
6. Єльнікова Г. В. Теоретичні основи адаптивного управління соціальними системами / Г. В. Єльнікова // Директор школи, ліцею, гімназії. – № 6.– 2006. – С.59 – 64.
7. Карамушка Л. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалах діяльності освітніх організацій): монографія / Л. М. Карамушка, Т. М. Дзюба.– К.: Наук. Світ, 2010.–268 с.
8. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової.– К.: КНЕУ, 2003. – 315 с.
9. Кудрявцев В. Н. Юридическая конфликтология: монография / В. Н. Кудрявцев.– М.:Институт государства и права РАН, 1995.– 282 с.
10. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.-практич. посібник / М. І. Мурашко.– К.: Товариство „Знання”, КОО, 2002.– 311 с.

11. Нагаєв В. М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): навч. посібник / В. М. Нагаєв.– К.: Центр навчальної літератури, 2004.–198 с.
12. Немов Р. С. Психологія: учебник для студ. высш. пед. учеб. заведений: [в 3 кн.– 4-е изд.] / Р. С. Немов.– М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. – Кн. 1: Общие основы психологии.– 688 с.
13. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник / Марія Іванівна Пірен.–К.: МАУП, 2003.– 360 с.
14. Примуш М. В. Конфліктологія: навч. посібник / М. В. Примуш.– К.: ВД „Професіонал”, 2006.– С. 99 – 106.
15. Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления: учебник / Эрика Регнет.– пер. с нем.– Х.: Узд-во Институт прикладной психологии („Гуманитарный Центр”), 2005.– 396 с.
16. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: навч. посібник / Ліана Іванівна Скібіцька.– К: Центр учбової літератури, 2007.– 384 с.
17. Соціологія: курс лекцій (навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів освіти); За редакцією В. М. Пічі.– [друге видання, виправлене і доповнене].– Львів: „Новий світ–2000”, 2002.– 312 с.
18. Тихонов А.В. Социология управления. Теоретические основы. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 2000. – 324 с.
19. Урбанович А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Урбанович.– Мн.: Харвест, 2003.– 640 с.– (Библиотека практической психологии).
20. Цыбульская М.В. Конфликтология: учеб.-практ.пособие: [для системы высш. и доп. образования] / М. В. Цыбульская, Е. С. Яхонтова ; М–во общ. и проф. образования Рос. Федерации, Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, Междунар. акад. наук высш. шк. –М.: МЭСИ, 1998. – 75 с.
21. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування: [Електронний ресурс]: навч. посібник / Г. Л. Чайка.– К.: Знання, 2005.– 442 с.– Режим доступа: <http://www.info-library.com.ua/books-book-145.html>.
22. Чуйкин А. М. Основы менеджмента: учебное пособие / А. М. Чуйкин Калининград: Изд-во Калинингр. ун-та, 1996.– 106 с.
23. Шангіна Л. Два покоління під килимом / Л. Шангіна // „Дзеркало тижня” №17. – 08 травня. –2003.
24. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение: учебник / В. П. Шейнов.– Минск: Алмафя, 1997.– 277 с.
25. Шупта І. М. Роль менеджера сфери агропромислового комплексу України до попередження конфліктів в управлінській діяльності / І. М. Шупта // „Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки”.– Черкаси, 2010. – С. 147 – 152.
26. Шупта І. М. Ресурсна складова як причина виникнення глобальних конфліктів/ І. М. Шупта // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції „Роль інформаційних систем і технологій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств”.– Полтава: ПДАА, 2006.– С.209-212.
27. Regnet E. Konflikte in Organisationen. Formen Funktionen und Bewältigung: überarbeitete Auflage / E. Regnet.– Hubert & Co, Göttingen Printed in Germany Auf säurefreiem Papier gedckt, 2001.– 289 с.
28. За матеріалами сайту: Зеленої екологічної партії Райдуга: [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: [http://zeleni-raiduga.kiev.ua/ua/novini\\_2012/novini/novini\\_5\\_01\\_2012.html](http://zeleni-raiduga.kiev.ua/ua/novini_2012/novini/novini_5_01_2012.html)
29. За матеріалами офіційного сайту МОЗ України: [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: [http://www.moz.gov.ua/ua/portal/ms\\_pressingque](http://www.moz.gov.ua/ua/portal/ms_pressingque).