

В.М. Нагаєв, д-р пед. наук, професор

Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва

УПРАВЛІНСЬКІ ОСНОВИ ЗАПОБІГАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ КОНФЛІКТАМ В УМОВАХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА

Проаналізовано управлінські важелі впливу на процес запобігання організаційним конфліктам в аграрних формуваннях. Визначено пріоритетні засади розвитку конфліктологічних стратегій в умовах удосконалення системи аграрного менеджменту. Обґрунтовані принципи раціонального управління організаційними конфліктами: вільний доступ до джерел інформації; відкритість діагностики, об'єктивність розпорядчого впливу, оперативність прийняття управлінських рішень, прямоточність інформаційних каналів, доступність комунікаційних процесів та ін.

Ключові слова: *конфлікт, організаційний конфлікт, управління організаційним конфліктом, методи управління організаційним конфліктом.*

Постановка проблеми. Кризовий стан сільського господарства України зумовлюється багатьма факторами, серед яких значне місце займає недосконалість організаційної системи управління виробництвом. Здійснювані в аграрному секторі економіки України організаційно-правові та соціально-економічні перетворення, спрямовані на розв'язання складних проблем підвищення ефективності сільського господарства, поки що не дали бажаних результатів. Сучасний стан розвитку виробничих відносин в аграрних формуваннях визначається суттєвим руйнуванням структур управління і, як наслідок, збільшенням кількості організаційних конфліктів, що призводить до коливання показників ефективності сільськогосподарського виробництва [1, с. 4].

Ці аспекти у значній мірі залежать від організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. У такому процесі часом виникають ситуації, коли структура управління не забезпечує оперативність адміністративного впливу та передачі інформації до виробничих об'єктів. Це може призводити до появи організаційних конфліктів (економічних, соціальних, адміністративних та ін.), внаслідок чого підприємство втрачає важелі прибутковості сільськогосподарського виробництва. Сьогодні, з

огляду на психологічний підхід у менеджменті, підприємства аграрної сфери мають враховувати конфліктологічні аспекти для запобігання кризовим явищам соціально-економічної системи. З розвитком ринкових умов і впровадженням конкурентних відносин ці питання набувають все більшої значущості, оскільки конкуренція являє собою варіант конфліктної ситуації, яка при визначених умовах переростає у конфлікт.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за даною проблемою.

Підвищення вимог до управлінського забезпечення вирішення організаційних конфліктів в системі аграрного менеджменту викликане високим динамізмом її внутрішнього та зовнішнього середовища, інноваційними змінами в технології виробництва та демократичними перетвореннями виробничих відносин. Чим більш раціонально побудована структура управління сільськогосподарського підприємства, чим краще підготовлені керівники та спеціалісти - тим вищі за своєю якістю їх рішення і, як наслідок, ефективніші методи вирішення організаційних конфліктів. Основними недоліками традиційної системи управління організаційними конфліктами в умовах сільськогосподарського виробництва є такі: порушення і невиконання принципів адміністративного менеджменту (ієрархії, розподілу праці, єдиноначальності, субординації тощо); домінуючі інформаційні потоки не спрямовуються на обслуговування виробничих структур; функціонування системи ґрунтується переважно на адміністративних методах управління, які не враховують сучасні тенденції демократизації розвитку суспільства; системі бракує власних інформаційних ресурсів, насамперед ринкового і науково-технічного характеру; не налагоджено дієву систему зворотного зв'язку і не забезпечено діалогового обміну інформацією з об'єктами управління, інформаційної та ділової активності в необхідному обсязі [2].

Тривалий час у наукових дослідженнях з управління конфліктами вчені дотримувалися думки, що організація повинна функціонувати як добре змащений механізм і саме тому конфлікти в організаціях розглядалися як негативні явища. Наприклад, автори школи «людських відносин» вважали, що організація може уникнути конфліктів. Вони визнавали можливість появи протиріч між цілями окремої особи і цілями організації в цілому, між лінійним і штабним персоналом, між повноваженнями і можливостями окремих осіб чи груп. На їх думку, гарні взаємовідносини в організації можуть попереджувати виникнення конфлікту. Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не лише можливі, але навіть можуть бути бажаними.

Над визначенням суті конфлікту як позитивної категорії працювали: Т. Гоббс, Ж.-Ж. Руссо, Г.-В.-Ф. Гегель, К. Маркс, М. Вебер, Г. Зіммель, Л. Козер, Р. Дарендорф та інші вчені [3, с. 19]. Так, в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, додаткову інформацію, варіативність альтернатив, що зумовлює ефективність процесу прийняття рішень. Конфлікт також може призвести до більш якісного виконання економічних планів, стратегій і проектів, оскільки вислуховування різних точок зору щодо цих документів відбувається до їх фактичного виконання. Сучасне аграрне формування має гармонічно інтегрувати усі види діяльності, залишаючись динамічною структурою, що адекватно реагує на зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Така діяльність неможлива без з'ясування механізмів впливу конфліктів на рівень економічної безпеки сільськогосподарського підприємства, що зумовлює необхідність вирішення цих питань у взаємозв'язку з інформаційною системою аграрного менеджменту.

При обговоренні механізмів впливу конфліктів на прибуткову діяльність сільськогосподарських підприємств чимало виробників намагаються звести проблему управління прибутком до уникнення конфліктів. Однак, сучасні ринкові відносини в аграрній сфері доводять необхідність системного аналізу конфліктів з точки зору їх позитивного впливу на економічні процеси. В умовах, коли зростає необхідність наукового обґрунтування господарських рішень, суттєво підвищується роль інформаційного забезпечення (колективних, дискусійних форм обговорення виробничих проблем). У такій полеміці, як свідчать останні дослідження в галузі соціології економіки, рівень обґрунтованості рішень підвищується на 46 % [4, с. 57].

В умовах сільськогосподарського виробництва з боку керівництва вкрай важливо сприяти розвитку критичного мислення підлеглих. Наприклад, при аналізі важливих проблемних питань розвитку організації керівник може здійснювати «провокацію конфлікту» з подальшим дискусійним обговоренням, уникаючи «однорідності». Ці аспекти організаційної поведінки є підґрунтям збалансованості економічних рішень, що впливають на товарну масу прибутку, адже аналіз ефективності економічних процесів на селі доводить необхідність сприяння функціонального (позитивного) конфлікту в умовах аграрного виробництва [4, с. 129].

Функціональний конфлікт розглядається як сигнал негаразду і необхідності пошуку нового оптимального рішення. Не завжди конфлікт є незрозумілим і таким, що не підлягає управлінню, порушуючи інформаційну підсистему виробництва. Як свідчить досвід виробництва,

потенційні позитивні можливості конфлікту дуже великі. Лише пройшовши через конфлікт, виробничий колектив може стати згуртованим, системним, продуктивним організмом. У підсумку, позитивний конфлікт сприяє підвищенню ефективності праці колективу, а також розвитку професійної компетентності його членів. Це підтверджується багатьма експериментальними дослідженнями (конфлікт може позитивно впливати на побудову загальної системи управління та прийняття рішень, зміцнення морально-психологічного аспекту взаємовідносин) [5, с. 338].

Формулювання цілей статті. Метою даного наукового дослідження є обґрунтування механізмів управлінського впливу на процес запобігання організаційних конфліктів в умовах аграрних формувань, а також визначення пріоритетних засад розвитку конфліктологічних стратегій для подальшого удосконалення інформаційної системи аграрного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Об'єктом дослідження було обрано державне підприємство «Дослідне господарство «Кутузівка» Інституту сільського господарства Північного Сходу Національної академії аграрних наук України» Харківського району Харківської області. Ринок продукції ДП ДГ «Кутузівка» характеризується тісною взаємодією рослинницької та тваринницької галузей [6]. В сучасних умовах великотоварного виробництва зростають вимоги споживачів до їхнього асортименту і якості продукції; посилюється об'єктивна необхідність більш повного задоволення попиту конкретних соціально-економічних груп споживачів. На підприємстві постійно впроваджуються заходи, спрямовані на підвищення продуктивності праці, збільшення випуску товарної продукції та зростання прибутку. Однак, через постійне зростання потреб працівників, підприємство все частіше потребує механізмів вирішення складних виробничих проблем в умовах функціонального конфлікту (економічного, соціального). В даному випадку нас більше цікавить економічний конфлікт, сутність якого визначається взаємовідносинами ринку праці та капіталу. Для визначення механізмів управління економічними конфліктами, розглянемо три типи трудових відносин: 1) прибуток досягається виключно за рахунок інтересів працівників; 2) прибуток додатково формується за рахунок інвестування в людський капітал (спостерігається поєднання інтересів працівника і роботодавця); 3) прибуток формується за рахунок гармонізації інтересів власника, засобів виробництва і власника робочої сили, що досягається за

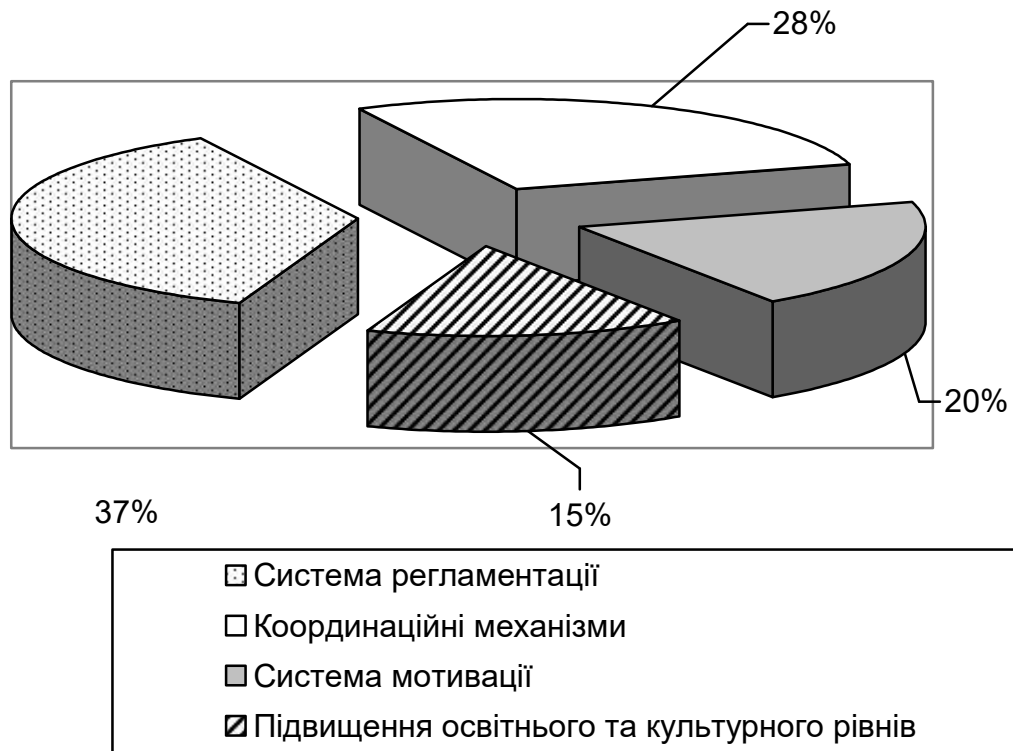
допомогою системи участі в прибутках і прийняття рішення, тобто самоврядування.

На нашу думку, третій тип трудових відносин є найбільш оптимальним для ДП ДГ «Кутузівка», адже неминучість виникнення суперечностей є проявом діалектичного закону єдності та боротьби протилежностей. За цим законом будь-яке явище або ситуація розглядається як єдність протилежних сторін, що взаємно виключають одна одну, долають опір свого антиподу, проте, водночас, не можуть існувати окремо. Єдність протилежностей завжди умовна, а їх боротьба є абсолютною. Економічні конфлікти з'являються тоді, коли конфліктуючі сторони починають активно протистоять одне одному, переслідуючи свої економічні інтереси. Розвиток конфлікту відбувається з поступовим розширенням складу його учасників та предмету конфлікту [7, с. 186].

Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко підібрати адекватний ефективний регулюючий вплив. Основними рушійними силами будь-якого конфлікту є люди (носії інформації), інтереси яких безпосередньо порушено, визначаються як суб'єкти конфлікту, а також окремі групи, підрозділи, організації. Економічні конфлікти мають об'єктивну основу. Багато в чому вони пов'язані з переходом господарського комплексу країни на ринкові рейки, з боротьбою за перерозподіл власності між різними соціальними групами населення, структурною перебудовою економіки та пов'язаним з нею прихованим чи відкритим масовим безробіттям. Значну роль у цьому конфлікті відіграє й суб'єктивний чинник: перекося, що трапляються при проведенні реформ, а також помилки економічної політики, бюрократичні непорозуміння [8].

З метою удосконалення механізмів управління організаційними конфліктами у ДП ДГ «Кутузівка» нами було проведено анкетування управлінського персоналу (рисунок).

Коментуючи результати аналізу можна зробити декілька висновків. Одним з найкращих засобів управління, що попереджує дисфункціональний конфлікт може бути регламентація виробничого процесу. На це звертає увагу близько 50 % виробничників. Потрібно зробити пояснення, які результати очікуються від кожного співробітника та виробничого підрозділу. Мають бути згадані такі параметри, як рівень результатів, який має бути досягнутий, хто надає і хто одержує релевантну інформацію, система повноважень і відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури та правила трудових відносин. При цьому керівник має донести ці питання до підлеглих з тим, щоб вони зрозуміли, чого від них очікують у тій або іншій ситуації.



Анкетування персоналу ДП ДГ «Кутузівка» щодо удосконалення механізмів управління організаційними конфліктами

На другому місці (33 %) у застосуванні механізмів управління організаційними конфліктами є координаційні та інтеграційні механізми. Встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. Якщо працівники сперечаються з виробничих питань, конфлікту можна уникнути шляхом наявності механізму зворотного зв'язку. Так само, принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, бо підлеглий знає пріоритетність організаційних розпоряджень.

Не менш корисними є такі засоби інтеграції, як: міжфункціональні колективи (центри відповідальності), цільові групи, міжгосподарські наради. Для 25 % респондентів в якості ефективного засобу управління конфліктом бажано застосовувати дієву систему винагород (оптимізація матеріальних та моральних стимулів). Важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку неформальних груп. Підвищенню культурного та освітнього рівня персоналу для запобігання дисфункціональним конфліктам на підприємстві віддали перевагу 15 % опитуваних.

Аналізуючи результати дослідження, можна обґрунтувати відповідні принципи ефективного управління організаційними конфліктами в умовах діяльності аграрних формувань: вільний доступ до джерел інформації; відкритість діагностики, об'єктивність інформації, оперативність її надходження, прямоточність інформаційних каналів, доступність інформації та ін. Наприклад, досвід сільського господарства США у цій галузі забезпечує не лише досягнення необхідного обсягу агроінформації, а й пропонує високу інтенсивність обміну інноваційною інформацією (дані про наукові відкриття, досягнення аграрного виробництва, новини сільськогосподарської техніки та ін.), що дозволяє швидше впроваджувати їх у практику сільського господарства. Так само у Великобританії розповсюдження агроінформації ведеться на основі системних державних мереж. Тут діє система, яка ґрунтується на програмі фундаментальних досліджень і розробок науковців. Робота інформаційно-консультаційних центрів має у своїй основі урядову підтримку; підтримку з боку місцевих органів самоврядування; створення баз даних за різними напрямками; принцип координації роботи інформаційних служб незалежно від їх організаційно-правової форми; комунікаційний зв'язок.

Світовий досвід надання інформаційних послуг свідчить, що значна їх частка припадає на великі центри обробки даних, які являють собою спеціалізовані установи й організації, що створюють вільний доступ користувачів до світових баз даних та забезпечують ефективний пошук агроінформації. В умовах сільськогосподарського виробництва створення таких інформаційних систем позитивним чином позначиться на ефективності управління організаційними конфліктами в умовах аграрного виробництва.

Висновки з даного дослідження. На сучасному етапі ключовим елементом процесу ефективного управління організаційними конфліктами має стати цілеспрямоване створення служб інформаційно-консультативного забезпечення, які б сприяли розвитку інформаційних послуг для товаровиробників незалежно від розміру підприємств. Управління організаційним конфліктом має бути цілеспрямованим, обумовленим об'єктивними законами, комплексним впливом на динаміку господарських відносин в організації в інтересах розвитку соціально-економічної системи до якої має відношення даний конфлікт. Кожна соціально-економічна система повинна мати організаційну структуру з блоком управління організаційними конфліктами. Така структура має запроваджувати програми комплексного управлінського впливу на

динаміку конфлікту, в якому були б визначені цілі, завдання, методи, інформаційні ресурси, організаційні умови, управлінські зв'язки.

Бібліографічний список. 1. Онищенко О. Сільське господарство, село і селянство України у дзеркалі пострадянської аграрної політики / О. Онищенко, В. Юрчишин // Економіка України. - № 1. – 2006. – С. 4-13. 2. Нагаєв В.М. Формування економічного механізму аграрних формувань: конфліктологічний аспект / В.М. Нагаєв, Н.С. Яропут // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. – Вип. 105. – Х.: ХНТУСГ. – 2010. – С. 263-269. 3. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій: Навчальний посібник / В. М. Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 19 с. 4. Бутов М.И. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы / М.И. Бутов. – М., 2002. – 276 с. 5. Бесєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник / М.О.Бесєдін, В.М.Нагаєв . – К.: ЦУЛ, 2005. – 496 с. 6. Стан і напрями вдосконалення функціонування дослідного господарства «Кутузівка» : оцінно-ситуаційний аналіз : Монографія / В.К.Пузік, О.К.Трішин, М.О.Бесєдін / За ред. проф. М.О.Бесєдіна, В.М.Нагаєва. – Харків, 2011. – 194 с. 7. Нагаєв В.М. Формування професійно-творчої компетентності фахівця аграрної сфери / В.М.Нагаєв // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. - № 2(5). – Т. 1, 2012. - С. 184-189. 8. Нагаєв В.М. Формування кадрового потенціалу аграрної сфери: освітній аспект / В.М.Нагаєв, П.О.Абраменко // Вісник ХНАУ. - № 6., 2014. – С. 50-60.

Нагаєв В.М. Управленческие основы предотвращения организационных конфликтов в условиях сельскохозяйственного производства. Проанализированы управленческие рычаги воздействия на процесс предотвращения организационных конфликтов в аграрных формированиях. Определены приоритетные принципы развития конфліктологіческих стратегий в условиях совершенствования системы аграрного менеджмента. Обоснованы принципы рационального управления организационными конфликтами : свободный доступ к источникам информации; открытость диагностики, объективность распорядительного воздействия, оперативность принятия управленческих решений, прямоточність інформаційних каналів, доступность коммуникационных процессов и др.

Ключевые слова: конфликт, организационный конфликт, управление организационным конфликтом, методы правления организационным конфликтом.

Nagaev V.M. Administrative bases of prevention of organizational conflicts in the conditions of agricultural production. The administrative levers of affecting are analysed process of prevention of organizational conflicts in the agrarian formings. Priority principles of development of conflict strategies are certain in the conditions of perfection of the system of agrarian management. Principles of rational management organizational conflicts are reasonable: free access to the information generators; openness of diagnostics, objectivity of active influence, operationability of acceptance of administrative decisions, exactness of informative channels, availability of communication processes of and other.

Purposeful creation of services of the informatively-consultative providing, which would assist to development of informative services for commodity producers regardless of size of enterprises, must become key effective custom organizational conflicts control. A management an organizational conflict must be purposeful, conditioned by objective laws, by complex influence on the dynamics of productive relations in behalf of development of the socio-economic system which this conflict relates to.

In the conditions of agricultural production from the side of guidance it is very important about to assist to development of critical thought of subrepaired. For example, at the analysis of problem questions of development of organization, a manager can carry out "provocation of conflict" with a subsequent discussion. These psychological aspects of organizational conduct of balanced of economic decisions the results of which influence on commodity mass of income in the conditions of agrarian production are basis.

Every socio-economic system must have organizational structure with block of by organizational conflicts. Such structure must inculcate the programs of the complex administrative affecting dynamics of conflict, aims, tasks, methods, informative resources, organizational terms, administrative connections, would be certain in which.

Keywords: conflict, organizational conflict, management of an organizational conflict, management methods of rule an organizational conflict.

Стаття надійшла до редакції 17.05.2016 р.