

**Н.М. ШМАТЬКО, М.С. ПАНТЕЛЄЄВ, М.В. КАРМІНСЬКА-БЕЛОБРОВА, Л.І. САХАЦЬКА
БОРІТЬБА З КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

У статті розглянуто поняття «конкуренція». А саме конкуренція в колективі в операційній системі. Також розглянуто вплив цього поняття на загальну атмосферу, яка значно позначається на роботі персоналу, і якщо є негативною, то це може призвести до зменшення продуктивності праці, виникнення конфліктів, і в цілому до поглиблення проблем організації чи підприємства та виникнення нових, зменшення ефективності функціонування. В цілому, визначено, чи є конкуренція позитивним явищем. Також, розглянуто питання конфліктів в операційному колективі, які можуть виникнути, в тому числі, і через негативну конкуренцію. Це явище розглядали багато вчених та менеджерів, проте воно досі є актуальним, і в умовах сучасного розвитку підприємництва та менеджменту, бо правильна взаємодія персоналу та міжособистісні зв'язки це складний момент, який постійно потребує контролю та регулювання, тож, при виникненні суперечок всередині колективу, операційний менеджер повинен контролювати їх протікання, і в разі відсутності раціонального вирішення проблеми та небажання персоналу йти на компроміси, має необхідність втрутитись і вирішити цей момент; з'ясовано, що конкурентоспроможність персоналу забезпечується не тільки за рахунок вмілого використання індивідуальних конкурентних переваг, але також і за рахунок ефективної системи управління персоналом та системи менеджменту підприємства; конкурентоспроможний персонал це важливий момент в операційному менеджменті, і в цілому на підприємстві, тому конкуренція може мати негативні риси, у статті визначено позитивну та негативну конкуренцію, щоб згодом можна було оперувати цим, адже, негативний вплив конкуренції в колективі може привести до зіткнень інтересів та появи конфліктів.

Ключові слова: операційний менеджмент; методи прийняття управлінських рішень; конфлікти; мотивація; колектив; конкуренція; контроль та регулювання; операційна система.

**Н.М. ШМАТЬКО, М.С. ПАНТЕЛЕЕВ, М.В. КАРМИНСКАЯ-БЕЛОБРОВА, Л.И. САХАЦКАЯ
БОРЬБА С КОНФЛИКТАМИ В КОЛЛЕКТИВЕ В ОПЕРАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

В статье рассмотрено понятие «конкуренция». А именно конкуренция в коллективе в операционной системе. Также рассмотрено влияние этого понятия в общую атмосферу, которая значительно сказывается на работе персонала, и если есть отрицательной, то это может привести к уменьшению производительности труда, возникновению конфликтов, и в целом к углублению проблем организации или предприятия и возникновению новых, уменьшение эффективности функционирования. В целом, определено, конкуренция положительным явлением. Также, рассмотрены вопросы конфликтов в операционном коллективе, которые могут возникнуть, в том числе, и из-за негативной конкуренции. Это явление рассматривали многие ученые и менеджеры, однако оно до сих пор является актуальным, и в условиях современного развития предпринимательства и менеджмента, потому что правильная взаимодействие персонала и межличностные связи это сложный момент, который постоянно требует контроля и регулирования, поэтому, при возникновении споров внутри коллектива, операционный менеджер должен контролировать их протекания, и в случае отсутствия рационального решения проблемы и нежелание персонала идти на компромиссы, имеет необходимость вмешаться и решить данный момент; выяснено, что конкурентоспособность персонала обеспечивается не только за счет умелого использования индивидуальных конкурентных преимуществ, но также и за счет эффективной системы управления персоналом и системы менеджмента предприятия; конкурентоспособный персонал это важный момент в операционном менеджменте, и в целом на предприятии, поэтому конкуренция может иметь негативные черты, в статье определены положительную и отрицательную конкуренцию, чтобы впоследствии можно было оперировать этим, ведь, негативное влияние конкуренции в коллективе может привести к столкновениям интересов и появления конфликтов.

Ключевые слова: операционный менеджмент методы принятия управленческих решений; конфликты; мотивация; коллектив; конкуренция; контроль и регулирование; операционная система.

**N. SHMATKO, M. PANTELIEIEV, M. V. KARMINSKA-BIELOBROVA, Y.I. SAKHATSKA
CONFLICT CONTROL IN THE OPERATIONAL MANAGEMENT TEAM**

The article considers the concept of "competition". Namely, competition in the team in the operating system. The impact of this concept on the general atmosphere, which significantly affects the work of staff, and if it is negative, it can lead to reduced productivity, conflicts, and in general to deepen the problems of the organization or enterprise and the emergence of new, reduced efficiency. In general, it is determined whether competition is a positive phenomenon. Also, the issues of conflicts in the operational team, which may arise, including due to negative competition, are considered. This phenomenon has been considered by many scientists and managers, but it is still relevant in the modern development of entrepreneurship and management, because the correct interaction of staff and interpersonal relationships is a complex point that constantly needs control and regulation, so when disputes arise within the team, the operations manager must control their progress, and in the absence of a rational solution to the problem and the reluctance of staff to compromise, there is a need to intervene and resolve this issue; it was found that the competitiveness of staff is ensured not only through the skillful use of individual competitive advantages, but also through an effective personnel management system and enterprise management system; competitive staff is an important point in operational management, and in the enterprise as a whole, so competition can have negative features, the article identifies positive and negative competition, so that later it can be operated, because the negative impact of competition in the team can lead to conflicts of interest and the emergence of conflicts.

Keywords: operational management; methods of management decisions; conflicts; motivation; collective; competition; control and regulation; Operating System.

Вступ. Конфлікти, які виникають в операційній системі, призводять до зміни результативності та ефективності роботи підприємства та впливають на його внутрішнє середовище, які, однозначно, можуть сприяти підвищенню або зниженню

конкурентоспроможності. В цілому, ефективне управління конфліктами може допомогти забезпечити необхідний високий рівень результативності та може допомогти підсилувати слабкі та сильні сторони організації.

Дійсно, вплив конфліктів на організаційну результативність та продуктивність роботи операційної системи є очевидним, тож правильне управління конфліктами може сприяти, як мінімум сповільненню чи навіть призупиненню темпів зниження результативності, а як максимум – її зростанню [1].

Аналіз стану питання. Існує багато досліджень на тему боротьби з конфліктами в колективі, адже це актуальне питання для кожної системи менеджменту, і в цілому для організацій.

Питання вирішення конфліктів у колективах набуває широкого обговорення, бо є актуальним у будь-який час. Це питання досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, серед яких Орбан-Лембрик Л.Е., Ємельяно Л.М., Винославська О.В., Калінкіна І.В., Петлюх В.М., Торгова Л.В., Грінченко А.М., Гришина Н.В., Прокопенко Г., Ентоні С., Джонсон М., Синфілд Дж., Олтман Е. та інші. Вони розглядали причини виникнення конфліктів у різних колективах, залежно від темпераменту працівників, їх характерів, стилю життя та інших причин. Проте, дане питання не достатньо досліджене [8].

Постановка завдання. Конфлікт може порушувати ефективну взаємодію між працівниками, їх групами, відділами тощо, створювати зайве емоційне напруження, навіть може призвести до значного зниження продуктивності праці, та призвести до прямих втрат через зниження обсягів збуту, обсягів виробництва. Результатом буде зниження рівня прибутку та рентабельності.

Проблема виникнення конфліктів та їхнього деструктивного впливу на підприємство має й інший, конструктивний бік. Відомі й функціональні наслідки конфліктів, такі, як виявлення слабких сторін колективу, розв'язання суперечностей в групі, стимулювання праці, породження нових, більш ефективних взаємозв'язків між структурними елементами підприємства, працівниками тощо, та інші. Тобто, сам конфлікт, але в більшому ступені, ефективне управління ним, можуть призвести і до підвищення рівня результативності праці, і зокрема, збільшення прибутку підприємства.

Мета дослідження. Визначення поняття конкуренції, позитивного чи негативного впливу конфліктів в колективі, якщо це негативне явище, то які є способи боротьби з ним.

Аналіз основних досягнень і літератури. У сучасності, важливий внесок у розуміння закономірностей формування конкурентоспроможності зроблено як зарубіжними вченими (Портер М., Ламбен Ж.-Ж., Томпсон А., Стрикленд А., Друкер П., Уотлер Ф., та ін.), так і вітчизняними авторами (Геєць В.М., Жаліло Я.А., Алімов О.М., Базиліук Я.Б., Кваснюк Б.Є. та ін.).

Більшість наукових праць присвячується саме конкурентоспроможності продукції, підприємств, або держави в цілому, проте менша частина публікацій – проблемі конкурентоспроможності у сфері праці. Можна зробити висновок, що вкрай рідко конкурентоспроможність країни, і підприємств зокрема, розглядається в одній площині з

конкурентоспроможністю у сфері праці. Останній час наукові пошуки українських вчених-економістів, таких, як Амоши О.І., Онікієнка В.В., Петрової І.Л., Бандура С.І., Грішнєвої О.А., Заяць Т.А., Лібанової Е.М., Близнюк В.В., Богині Д.П., Лісогор Л.С., та інших суттєво поглибили уявлення про конкуренцію на ринку праці, та конкурентоспроможність робочої сили.

Якщо говорити про конфлікти, то цим питанням займаються наступні вчені, і вони дають такі визначення поняттю «конфлікт».

Н. В. Гришина пропонує визначати соціально-психологічний конфлікт як зіткнення, яке виникає і протікає у сфері спілкування та викликане будь-якими суперечливими цілями, установками людей, способами поведінки в умовах їхнього прагнення до досягнення певних індивідуальних цілей.

Є. А. Уткін визначає конфлікт як певне зіткнення протилежно спрямованих, тож несумісних одна з одною думок у свідомості окремо взятих індивідів, у міжособистісних відносинах чи міжособистісних взаємодіях індивідів або груп людей, і це пов'язано з негативними емоціями.

Англійський соціолог Е. Гідденс визначає конфлікт як реальну боротьбу між людьми чи групами, незалежно від того, якими є джерела цієї боротьби, її способи і засоби, що мобілізуються кожною зі сторін.

В. П. Пугачов під конфліктом розуміє одну з найрозповсюдженіших форм організаційної взаємодії, яка заснована на реальних або уявних протиріччях, що може переслідувати несумісні, взаємовиключні цілі сторін, дії яких спрямовані безпосередньо одна проти одної та виключають взаємну вигоду.

У визначенні Г. В. Ложкіна, Н. І. Повакеля конфлікт трактується, як зіткнення різноспрямованих сил (інтересів, позицій, поглядів, цінностей, цілей) суб'єктів - сторін взаємодії.

Виклад основного матеріалу. Конкуренція це боротьба між суб'єктами, які можуть бути як економічними, так і фізичними. Якщо говорити про економічні об'єкти, то це можуть бути підприємства, галузі, держави і тд. Фізичні суб'єкти це люди, які можуть конкурувати в будь-яких умовах, наприклад, на роботі, при навчанні та в багатьох інших ситуаціях. [6]

Конкуренція є важливим явищем, та іноді навіть необхідним, у будь-якій ринковій системі господарювання. Проте для розвитку сектору підприємництва особливого значення вона набуває в період просування продукції або послуг на ринку. Ефективний розвиток підприємництва не є можливим без існування великої кількості підприємств, унікальності та інноваційності їх діяльності, наявності різних типів ринків товарів та послуг. [9]

Конкуренція також є важливим моментом в операційному менеджменті, це може бути певним змаганням між людьми у колективі. Діяльність, що пов'язана з плануванням, розробленням, використанням й удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляється основна продукція або послуги від компанії це є операційний

менеджмент. Подібно маркетингу і фінансам, він являє собою область бізнесу з явно вираженими управлінськими функціями. Оскільки, управлінські функції завжди припускають планування, організацію, координування, мотивацію та контроль роботи окремих людей або колективів, то конкуренція є невід'ємною частиною операційного менеджменту, як складової бізнесу.

Бізнес починається з ідеї, яка перетворюється на ціль. Проте те, як він буде розвиватися, залежить від багатьох додаткових факторів. Вирішальне значення має атмосфера у колективі. Атмосфера у колективі це поняття багатогранне. Коли колектив працює однією налагодженою командою, прагне досягти високі суспільні цілі, компанія прогресує, міцнішає та процвітає. Якщо ж співробітники роздратовані, вороже ставляться один до одного, часто вступають в конфлікти, не хочуть докладати зусиль в досягнення спільних завдань це неминуче впливає на результати та погіршує КРІ компанії. Для того, щоб не допустити подібного, керівник повинен вистроїти і підтримувати здорову внутрішню атмосферу. [4]

Внутрішня атмосфера організації містить в собі не лише налагоджену спільну роботу співробітників, а й конкуренцію. В будь-якому робочому колективі присутня конкуренція. Більше того, вона присутня в різних видах взаємовідносин. Вона не несе в собі негативних рис, адже цей аспект може вплинути на розвиток саме колективу. Проте, необхідно, щоб вона була коректною. Звісно, важливим є те, чи несе конкуренція позитивний вплив на розвиток співробітників. Це може бути і бажання розвиватися та добувати нових знань, застосовуючи це на практиці, прагнення допомагати розвиватися колегам. Характер конкуренції розглядає менеджер та впливає на неї. Керувати людьми, які постійно змагаються, не завжди просто, та набагато складніше підтримувати здорову атмосферу в такому колективі.

Звичайно, конкуренція в робочому колективі має ряд переваг.

По-перше, у керівника відпадає необхідність постійно вигадувати нові способи мотивації своїх колег. Вони повністю мотивовані своїм бажанням бути першими, зробити більше роботи, отримати за це свою винагороду.

По-друге, конкуруючий колектив постійно перебуває в розвитку, поповненні своїх знань і умінь новими знаннями, вивчає щось нове.

По-третє, нові ідеї розвиваються з великою ефективністю і швидкістю. В умовах конкуренції думається і робиться швидше. Зростання продуктивності праці в такому колективі дуже висока. Можна заощадити свій бюджет і час на оцінці персоналу, адже в умовах конкуренції ці процеси протікають самі по собі. [5]

Якщо говорити про конкуренцію в операційній системі, то необхідно розглянути таке поняття, як конкурентоспроможність персоналу. Загалом це реальні та потенційні здатності, професійна та ділова компетентність, ініціативність, винахідливість, також почуття відповідальності, які є індивідуальними, відмінними від інших працівників і дозволяють

витримувати конкуренцію в операційній системі. На конкурентоспроможність персоналу впливають не тільки психофізіологічні, соціальні та моральні аспекти, а й певний ступінь задоволеності працівника своєю працею. [7]

Розглядаючи конкурентоспроможність працівника як якісний показник, можна поділити працівників за рівнем їхньої фактичної і потенційної ефективності праці і здатності до професійного та особистого розвитку.

Відповідно, що при відборі працівників враховується найбільша відповідність їхніх особистих рис та професійності до вимог роботодавця, що дозволяє визначити найбільш здібних.

Усі показники конкурентоспроможності персоналу в колективі можна розділити на дві групи: загальні показники (фінансовий потенціал, інноваційний потенціал, маркетинговий потенціал, культурно-комунікативний тощо) та індивідуальні показники (основні професійно-кваліфікаційні характеристики, функціональна якість праці, фізичні характеристики, розширені характеристики).

Конкурентоспроможність персоналу забезпечується не тільки за рахунок вмілого використання індивідуальних конкурентних переваг, але також і за рахунок ефективної системи управління персоналом та системи менеджменту підприємства.

Вдосконалення конкурентоспроможності персоналу обумовлюється не лише впровадженням інновацій, а також існуванням інших чинників, які виявляються в результаті вивчення, систематизації, узагальнення й оцінки функціонування різних суб'єктів на ринку праці.

Визначаючи стан справ різноманітних ринкових суб'єктів як відправну точку для своїх індивідуальних підходів, організація розробляє і впроваджує нові продуктивні стратегії поведінки на внутрішньому ринку праці.

Використання чужого досвіду дозволяє прискорити власний прогрес, посилюючи можливості підприємства, та організації для досягнення синергетичного ефекту в процесі управління конкурентоспроможністю найманого персоналу.

Ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності персоналу слугує компетентнісний підхід. Компетентнісний підхід безпосередньо пов'язаний зі змінами у характері та змісті праці, професійному навчанні і освіті працівників. Його розвиток сприяє створенню умов для введення й використання освіти і навчання відповідно до потреб ринку праці, а також для забезпечення мобільності персоналу: горизонтальної, вертикальної і просторової. Головна перевага компетентнісного підходу – його гнучкість, інтеграційний потенціал. [3]

Ознакою сьогодення є цифрова трансформація економіки. Для підприємств її проявом є четверта промислова революція, яка за рахунок впровадження інноваційних інструментів та сервісів, спричиняє трансформацію традиційного робочого місця в «цифрове робоче місце».

Цифрове робоче місце допомагає працівникам досягти найбільшої продуктивності, сприяє забезпеченню гнучкості під час виконання роботи, дає можливість підтримувати розширення асортименту праці, виявляти та використовувати унікальні здібності, збільшує мотивацію персоналу шляхом балансу між особистим та робочим часом, створює середовище для розвитку інновацій. Конкурентоспроможність персоналу значно зростає за умов розробки та реалізації заходів, які будуть спрямовані на забезпечення соціально-економічних умов, сприятливих умов праці, трудової та інноваційної активності. Все це сприятиме зростанню індивідуальних переваг працівників та ефективному зростанню підприємства в цілому.

У підвищенні конкурентоспроможності персоналу зацікавлені не тільки самі працівники, а і загалом організації, у яких вони працюють. Збільшення ефективності роботи має закладатися в стратегічних планах, які відносяться до управління персоналом та має досягатися шляхом створення іновативних систем розвитку, заохочення розвитку та підвищення кваліфікації найманого персоналу.

Конкурентоспроможний персонал це важливий момент в операційному менеджменті, і в цілому на підприємстві. Проте, конкуренція може мати негативні риси. Тож, є необхідним визначати позитивну та негативну конкуренцію, щоб згодом можна було оперувати цим. Адже, негативний вплив конкуренції в колективі може привести до зіткнень інтересів та появи конфліктів.

Таблиця – Здорова та нездорова конкуренція в колективі

<i>Риси здорової конкуренції</i>	<i>Риси нездорової конкуренції</i>
відсутність конфліктів	конфлікти у колективі
дружня атмосфера	напружена атмосфера
зацікавленість самим процесом роботи	зацікавленість лише перемогою
допомога один одному	відсутність допомоги
перемога чесними шляхами	бажання перемогти будь-якою ціною
прагнення розвитку	приниження людей
мотивація	Антимотивація
колективна робота	робота лише переможців
втілення власних ідей	знецінення роботи окремих людей
самостійна робота	лише самостійна робота

отримання підтримки	небажання працювати в колективі
цікаві проекти	ставлення себе вище інших, з боку переможців
стимулювання введення інновацій	небажання надання допомоги
стимулювання використання інновацій	ті, що не перемогли, відчують себе зайвими
взаємодія між співробітниками у колективі	ворогуючі між собою співробітники
створення дружніх взаємовідносин	усвідомлення себе лише окремо від колективу

Під час роботи операційної системи може виникнути багато проблем, в тому числі, пов'язаних з людськими стосунками, та не завжди коректною взаємодією.

Різні думки на тему будь-якої роботи або події можуть привести до конфліктів, які виникають під час роботи в одному колективі.

Зіткнення інтересів, думок та життєвих позицій постійно виникають у суспільстві. Це неминуче, бо суперечки є проявами закону єдності та боротьби протилежностей (один з класичних законів розвитку). У наш час умови життя людей швидко змінюються, час від часу кардинально, а слова «депресія» і «стрес» відомі багатьом, ще зі шкільних років. Звичайно конфлікт у соціально-трудої сфері сприймається як певне ненормальне явище, може означати: збій у роботі, перешкоди для реалізації стратегічних цілей.

Негативне сприйняття конфліктів цілком обгрунтоване, тому що будь-яка суперечка несе в собі заряд величезної руйнівної сили: порушується процес нормальної взаємодії співробітників, руйнуються стосунки між людьми, іноді навіть розв'язання конфлікту супроводжується звільненням частини персоналу, що може привести до порушення роботи операційної системи. Однак відсутність конфліктів іноді свідчить про застій операційної системи [8].

Сучасна школа менеджменту дійшла висновку, що конфлікт, незважаючи на негативні риси, може відігравати і позитивну роль, наприклад, сприяє розвитку організації і визначає фактори, що заважають цьому процесу. Конфлікт – це показник розвитку, фактор динамічної стабільності організації. Іноді зіткнення інтересів людей призводить до появи інноваційних ідей, проектів, до нового виду взаєморозуміння, а іноді до негативу- агресії, нервових зривів, відчуження.

Конфлікти всередині операційної системи завдають шкоди якості мислення працівників, відволікають увагу з індивідуальної роботи на з'ясування відносин. Тому керівник повинен уміти направляти енергію конфліктів в розвиток операційної системи.

Конфлікти виникають з різноманітних причин. Часто співрозмовники провокують один одного на конфлікт. Так, на суперечки провокують: некоректна критика, наявність «ярликів», постановлення діагнозу, коли людина зображує із себе психолога, і цим дратує оточуючих; накази, розпорядження; погрози; маніпулювання похвалою [10].

Висновки. Отже, в операційній системі визначну роль відіграє атмосфера в колективі. Саме від неї буде залежати значна частина продуктивності роботи персоналу. Коли атмосфера в колективі позитивна та дружня, то і робота людей є більш налагодженою. З іншого боку, якщо виникають суперечки між працівниками, то це призводить до конфліктів, які в свою чергу, можуть породжувати негативну атмосферу та розлад роботи.

Щоб запобігти руйнівним процесам у колективі, які можуть бути викликані непорозуміннями та конфліктами, необхідно створювати правильну атмосферу. Значну роль у цьому процесі відіграє конкуренція.

Адже, саме вона іноді є рушійною силою, яка мотивує людей на індивідуальну працю, впровадження інновацій, на втілення власних ідей, взаємодію з іншими працівниками, усвідомлення свого «я».

Операційний менеджер повинен контролювати все, що відбувається у колективі, в тому числі і конкуренцію, щоб вона мала позитивний характер. Конфлікти це невід'ємна частина взаємодії людей, але це явище теж необхідно контролювати. Існує багато способів боротьби з суперечками у колективі.

Тому можна зробити висновок, що сприяння вирішенню конфліктів в операційному менеджменті, або вміння вчасно запобігти їм це важлива частина роботи операційного менеджера. Дружня атмосфера, організація праці людей, правильний розподіл ролей - все це допоможе запобігти негативному впливу конфліктів.

Список літератури

1. Крива О. Й. *Вплив соціальних конфліктів на результативність організації*. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональні суспільні системи (Збірник наукових праць) / НАН України. Інститут регіональних досліджень; Ред. і відповідальний редактор академії НАН України М. І. Долішній.
2. *Корисні поради щодо вирішення конфліктів* [Електронний ресурс]. Режим доступу: - <https://nubip.edu.ua/node/76249>
3. Бурлаєнко Т. І. *Формування економічної компетентності менеджерів освіти як складової функціонально-посадової компетентності* / Т. І. Бурлаєнко // Нові технології навчання. – 2015. – № 84, квітень. – С. 77–82

4. *Як створити здорову атмосферу в колективі* [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.insales.ru/blogs/university/zdorovaya-atmosfera-v-kollektive>
5. *Конкуренція в колективі: плюси та мінуси* [Електронний ресурс] - Режим доступу: - <https://jobs.ua/rus/articles/konkurentsya-v-kollektive-plyusy-i-minusyi-13083>
6. *Конкуренція як суспільне явище* [Електронний ресурс] - Режим доступу: - <http://www.etica.in.ua/konkurentsya-yak-suspsil-ne-yavishhe/>
7. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 10(1). – С. 74-77.
8. *Керівництво інноватора: як вийти на нових споживачів за рахунок спрощення та здеешевлення продукту* / [С. Ентоні, М. Джонсон, Дж. Синфілд, Е. Олман]; пер. з англ. – М. : Альпіна Паблішерз: вид. Юрайт, 2011. – 346 с.
9. Сизоненко В.О. *Сучасне підприємництво*. - К.: Вікар., 1999.- 438 с.
10. *Обережно – конфлікт!* [Електронний ресурс]. - Режим доступу: - <http://hrm.ua/>
11. Лепейко Т.І., Шматко Н.М. *Особливості прояву синергетичних ефектів в українській економіці*. Бізнес Інформ=Business Inform, 2012. No 11. С. 6–8.
12. Popov O., Shmatko N., Budanov P., Pantielieieva I., Brovko K. (2019) *Cost-Effectiveness in Mathematical Modelling of the Power Unit Control*. Eastern- European Journal of Enterprise Technologies, 6/3(102), P. 39-48.
13. Korneyev M., Pylypenko A., Popov O., Shmatko N. (2019). Organized management of decentralized economic production systems with joint implementation of development projects. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 4/3 (100), pp. 22 – 35. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.175765>
14. Шматко Н. Креативне мислення і генерація ідей у контексті стратегічного управління персоналом [Електронний ресурс] / Н. Шматко, М. Пантелєєв, А. Курченко // *Адаптивне управління: теорія і практика*. Сер. : Економіка : електрон. наук. фахове вид. – 2018. – Вип. 5 (10). – 19 с. – URI: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/101/70>
15. Кармінська-Белоброва М. В. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління / М. В. Кармінська-Белоброва, Н. М. Шматко, М. С. Пантелєєв // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. Сер. : Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. : Economic sciences : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2020. – № 2. – С. 81-85.
16. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом / М. В. Кармінська-Белоброва // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 37 (1313). – С. 36-40.
17. Черноіванова Г.С. *Форми організації інноваційної діяльності у ринкових умовах України* / Г.С.Черноіванова, Н.М.Шматко// *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. Сер. : Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. : Economic sciences : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ".–2010. –№ 8. –С. 191–198

References (transliterated)

1. Krysa OY. *Vplyv sotsial'nykh konfliktiv na rezul'tatyvnist' orhanizatsiyi* [The impact of social conflicts on the effectiveness of the organization] Socio-economic research in transition. *Regional social systems (Collection of scientific works)* / NAS of Ukraine. Institute for Regional Studies; Ed. and MI Dolishniy, editor-in-chief of the Academy of the National Academy of Sciences of Ukraine.
2. *Useful tips for resolving conflicts* [Electronic resource]. Access mode: - <https://nubip.edu.ua/node/76249>
3. Burlaenko TI *Formuvannya ekonomichnoyi kompetentnosti menezheriv osvity yak skladovoyi funktsional'no-posadovoyi kompetentnosti* [Formation of economic competence of education managers as a component of functional and job competence] / TI

- Burlaenko // *New learning technologies*. - 2015. - № 84, April. - pp. 77–82
4. *How to create a healthy atmosphere in the team* [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.insales.ru/blogs/university/zdorovaya-atmosfera-v-kollektive>
 5. *Competition in the team: pros and cons* [Electronic resource] - Access mode: - <https://jobs.ua/rus/articles/konkurenciya-v-kollektive-plyusy-i-minusy-13083>
 6. *Competition as a social phenomenon* [Electronic resource] - Access mode: - <http://www.etica.in.ua/konkurenciya-yak-suspilne-yavishhe/>
 7. Buchynska TV Konkurentospromozhnist' personalu yak osnovnyy chynnyk pidvyshchennya efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstva [Competitiveness of staff as a major factor in improving the efficiency of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*. - 2016. - Vip. 10 (1). - pp. 74-77.
 8. *Innovator's guide: how to reach new consumers by simplifying and reducing the cost of the product* / [S. Anthony, M. Johnson, J. Sinfeld, E. Altman]; lane. from English - M.: Alpina Publishers: ed. Jurayt, 2011. - 346 P.
 9. Sizonenko VO *Suchasne pidpryyemnytstvo* [Modern entrepreneurship]. - K.: Bicap., 1999. - 438 P.
 10. *Be careful - conflict!* [Electronic resource]. - Access mode: - <http://hrm.ua/>
 11. Lepeyko TI, Shmatko NM Osoblyvosti proyavu synerhetychnykh efektyv v ukraïns'kyy ekonomitsi [Features of manifestation of synergetic effects in the Ukrainian economy]. *Business Inform*, 2012. No 11. С. 6–8.
 12. Popov O., Shmatko N., Budanov P., Pantelieieva I., Brovko K. (2019) Cost-Effectiveness in Mathematical Modeling of the Power Unit Control. *Eastern- European Journal of Enterprise Technologies*, 6/3 (102), P. 39-48.
 13. Korneyev M., Pylypenko A., Popov O., Shmatko N. (2019). Organized management of decentralized economic production systems with joint implementation of development projects. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4/3 (100), pp. 22–35. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.175765>
 14. Shmatko N. Kreatyvne myslennya i heneratsiya idey u konteksti stratehichnoho upravlinnya personalom [Creative thinking and generation of ideas in the context of strategic personnel management] [Electronic resource] / N. Shmatko, M. Panteleev, A. Kurchenko // *Adaptive management: theory and practice*. Ser.: Economics: electron. Science. specialties type. - 2018. - Vip. 5 (10). - 19 p. - URI: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/101/70>
 15. Karmins'ka-Byelobrova M. V. Prynyattya upravlins'kykh rishen' yak instrument pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya [Adoption of management decisions as a tool to increase management efficiency] MV Karminska-Belobrova, NM Shmatko, MS Panteleev // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KHPI" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)] Kharkiv : NTU "KHPI", 2020. - № 2. - pp. 81-85.
 16. Karmins'ka-Byelobrova M. V. Osoblyvosti suchasnykh kontseptsiy upravlinnya personalom [Features of modern concepts of personnel management] *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KHPI" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)] Kharkiv : NTU "KHPI", 2018. no 37 (1313). pp. 36-40.
 17. Chernovanova H.S. Formy orhanizatsiyi innovatsiyoi diyal'nosti u rynkovykh umovakh Ukrayiny [Forms of organization of innovation activity in market conditions of Ukraine] / H.S.Chernovanova, N.M.Shmat'ko// *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KHPI" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)] Kharkiv : NTU "KHPI", 2010. -№ 8. -pp. 191–198

Надійшла (received) 15.04.2021

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Шматко Наталія Михайлівна (Шматко Наталья Михайловна, Shmatko Nataliia Mihailovna) - доктор економічних наук Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4909-252X>; e-mail: shmatko.khpi@gmail.com

Пантелєєв Михайло Сергійович (Пантелеев Михаил Сергеевич, Pantelieiev Mykhailo Sergijovy`ch) – кандидат технічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7452-4710>; e-mail: panteleev.khpi@gmail.com

Кармінська-Белоброва Марина Володимирівна (Карминская-Белоброва Марина Владимировна, - Karminska-Bielobrova Maryna Volodymyrivna) - кандидат наук з державного управління, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-7978-866X>, e-mail: masha_kb@ukr.net

Сахацька Єлизавета Ігорівна (Сахацкая Елизавета Игоревна, Sakhatska Yelyzaveta) – студентка кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; e-mail: lizasah.123@gmail.com