

**Висновки.** Важливим аспектом для ефективного впровадження моделі системи менеджменту знань підприємства є підтримка вищого керівництва підприємства, залучення у процес управління знаннями працівників усіх рівнів підприємства та їх взаємодія між собою, забезпечення надійного інформаційно-комунікаційного середовища, проведення навчання працівників, зацікавленість персоналу в процесі менеджменту знань через створення дієвої системи оцінювання та мотивації. Отримані результати формують засади організаційно-економічного механізму підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу в реалізації Європейського вектору розвитку вітчизняної економіки.

**Список використаних джерел:**

1. Андрусенко Т. Управление знаниями [Электронный ресурс] / Т. Андрусенко. — Режим доступа : [http://www.knowledgeboard.com/download/3390/Standards\\_KM.pdf](http://www.knowledgeboard.com/download/3390/Standards_KM.pdf).
2. Fundamental Concepts of EFQM [Электронный ресурс]. – European Foundation of Quality Management. — Режим доступа : <http://www.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourmodels/FundamentalConcepts/tabid/169/Default.aspx>.
3. Gallagher S. Using The Knowledge Management Maturity Model (KMM) As An Evaluation Tool [Электронный ресурс] / S. Gallagher, S. Hazlett. — Режим доступа : <http://bprc.warwick.ac.uk/km028.pdf>.

*Рецензент д.е.н., професор Андрушків Б.М.*

УДК 316.455; 316.6; 658.3

Помаз О.М. к.е.н., доцент

Безуглий А.С., Микоць К.В., Рыбалко В.А. здобувачі вищої освіти СВО «Магістр»

Полтавська державна аграрна академія

**ЗВ'ЯЗОК НАЦІОНАЛЬНОГО МЕНТАЛІТЕТУ ПРАЦІВНИКІВ З  
УПРАВЛІННЯМ КОНФЛІКТАМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

У статті розглянуто зв'язок національного менталітету працівників з управлінням конфліктами на вітчизняних підприємствах. Проаналізовано особливості національного менталітету українських працівників, його слабкі сторони та вплив на управління конфліктами.

**Ключові слова:** національний менталітет, трудовий менталітет, характер, управління конфліктами, організація, організаційна культура.

Pomaz O., Bezgulyu A., Mikots K., Rybalko V.

**COMMUNICATION OF NATIONAL MENTALITY OF EMPLOYEES WITH  
CONFLICT MANAGEMENT ON DOMESTIC ENTERPRISES**

The article deals with the connection of the national mentality of employees with conflict management at domestic enterprises. The peculiarities of the national mentality of Ukrainian workers, its weaknesses and the impact on conflict management are analyzed.

**Key words:** national mentality, labor mentality, character, conflict management, organization, organizational culture.

Pomaz A.M., Bezuglyy A.S., Mykots K.V., Rybalko V.A.

**СВЯЗЬ НАЦИОНАЛЬНОГО МЕНТАЛИТЕТА РАБОТНИКОВ С  
УПРАВЛЕНИЕМ КОНФЛИКТАМИ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

В статье рассмотрена связь национального менталитета работников с управлением конфликтами на отечественных предприятиях. Проанализированы особенности национального менталитета украинских работников, его слабые стороны и влияние на управление конфликтами.

**Ключевые слова:** национальный менталитет, трудовой менталитет, характер, управление конфликтами, организация, организационная культура.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Реалії сьогодення несуть постійні зміни, перспективи і виклики. Однією із особливостей цих реалій є перегляд стереотипів, що вкоренилися в уявленнях як суспільства вцілому, так і науковців чи підприємців зокрема. До таких стереотипів належить по-перше, ставлення до вивчення трудового менталітету, по-друге, сприйняття трудових конфліктів.

Як відзначає М. В. Семикіна, тривалий час особливостями формування трудового менталітету цікавилися переважно філософи, політологи, історики, психологи, а з поля зору економічної науки проблема менталітету, як правило, випадала [9]. Проте сучасна практика менеджменту все більше уваги звертає на людину, як головний ресурс організації, всебічно вивчаючи її. Одним із об'єктів вивчення стає специфіка менталітету людей, що впливає на досягнення особистих цілей працівника і загальних цілей організації, тобто на кінцеві результати індивідуальної та суспільної трудової діяльності. Таким чином, дослідження національного трудового менталітету стають усе більш актуальними напрямками сучасної економічної науки.

Також варто звернути увагу на те, що сучасні погляди на конфлікти, на відміну від традиційних, визначають конфлікт не лише як однозначно негативне явище. Підхід до усвідомлення ролі конфлікту стає більш прагматичним: конфлікт – безумовно невід'ємна частина будь-якої організації, конфліктом варто управляти [7, с. 362].

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питаннями конфліктів, управління ними безумовно займалися та займаються багато науковців та дослідників, до яких можна зарахувати Р. Дарендорфа [4], Г. В. Ложкіна [7], О. Й. Крису [7], С. С. Яремчука [12] та багатьох інших. Вітчизняні і закордонні дослідники зробили великий внесок у дослідження конфлікту та його складових, методів управління конфліктами тощо, вивчаючи ці поняття і як окремі, і як взаємопов'язані, тобто система управління конфліктами є теоретично збудованою.

Дослідження проблем національного та трудового менталітету розглядається у працях вітчизняних науковців В. М. Гриньової [2], Г. М. Захарчина [5], В. М. Шаповала, М. С. Пашкевич, Д. А. Дратвера [10], І. І. Радюк [8] та інших.

**Цілі статті.** Метою даної роботи є поглиблення теоретико-методологічних підходів до вивчення впливу національного менталітету працівників на систему управління конфліктами вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Конфлікти, на жаль, є практично незмінним атрибутом життя та діяльності людства. Думки різних науковців з приводу трактування сутності конфлікту певною мірою різняться. Часто конфлікт трактують як зіткнення сторін, думок, інтересів; серйозна розбіжність, гостра суперечка.

Інше визначення подає конфлікт як зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, думок, поглядів тощо) на ґрунті суперництва; це відсутність взаєморозуміння з різних питань, пов'язане із гострими емоційними переживаннями [12, с. 318]. Класики менеджменту М. Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі дають наступне визначення сутності конфлікту: «Конфлікт - відсутність згоди між двома і більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Це ситуація, коли «кожна сторона робить все, щоб прийняли її точку зору або ціль, і водночас заважає іншій стороні робити те ж саме» [8].

Виявлення причин конфлікту є одним із перших завдань при побудові схеми управління конфліктами загалом чи окремим конфліктом зокрема. Безумовно, причини конфліктів можуть бути різноманітними [7]. Для того, щоб ефективно управляти конфліктами, слід розуміти їх сутність та походження, першопричину, якою б прихованою вона не була. Одним із факторів, що дозволяють краще зрозуміти першопричину та шляхи вирішення конфліктів на вітчизняних підприємствах, є особливості національного менталітету вітчизняних працівників.

Національний менталітет може впливати на декілька груп причин виникнення конфліктів, зокрема таких, як соціально-демографічні (відображають відмінності в установках і мотивах людей, зумовлені статтю, віком, національністю), соціально-психологічні (соціально-психологічні явища в групі), індивідуально-психологічні (індивідуальні особливості особистості) [1].

Менталітет українця складався тривалий час під впливом суспільно-історичних обставин. Українці завжди були землеробською нацією. Постійний зв'язок із землею, який називають українським антеїзмом, наклав на їхню духовність відбиток психічної селянськості. Культ Землі, землеробської Праці є основою світобачення українського селянина [6].

Українці – інтроверсна нація. Поширеними рисами українського народу є замкненість, тихий норов, почуття всепрощення, підпорядкованості, терпимості, прагнення до духовного усамітнення, певний життєвий аскетизм, невибагливість. Українця характеризує також висока чуттєвість, домінування почуттєвого над інтелектуальним і вольовим [6].

Для українських працівників важливі дохід, успіх в конкурентній боротьбі рівною мірою як і дружелюбна атмосфера, стабільність становища, солідарність. Землеробська культура, залишки матриархату зумовили активну, пріоритетну роль жінки в сім'ї. В той же час активність, волелюбність і демократизм, пріоритет чоловіка почали фіксуватися і закріплюватися в українській ментальності за часів існування Запорозької Січі [10].

Значною мірою негативно на національний менталітет вплинула довготривала відсутність власної держави. Здійснювані протягом століть цілеспрямоване знищення та денационалізація української еліти надзвичайно звужували коло політичних лідерів народу. В результаті, з одного боку, посилилась консервативність національного характеру як засобу захисту своїх традицій та цінностей від зовнішніх чинників, а з іншого, – поглибилась недовіра народу до власної еліти [3].

Загалом українця можна охарактеризувати такими рисами, як адаптивність, гнучкість, гостинність і товариськість, приземлений прагматизм, розвинена інтуїція, працьовитість, хазяйновитість, універсальність, широкий кругозір, жвавість, нестандартні ходи, креативність, що є обов'язковою передумовою інноваційної активності співробітників [10].

Менталітету українських працівників та менеджерів притаманна певна двоїстість та парадоксальність:

- з одного боку – креативність, з іншого – консерватизм і опір змінам («Хай хоч би як, аби не гірше»);

- з одного боку – схильність до анархії («в душі кожного українця живе махновець»), з іншого боку – Російська та Австрійська імперії багаторазово рекрутували для себе в Україні науковців, чиновників та офіцерів (канцлер О. А. Безбородько, генерал-фельдмаршал І. Ф. Паскевич, письменник, громадський діяч І. П. Котляревський, підприємець, філантроп П. Симиренко, підприємець, філантроп, юрист Б. Ханенко, вчений, гуманіст В. Вернадський, підприємець, політик, меценат М. Терещенко та ін.);

- з одного боку – прагнення до спокою та стабільності, певною мірою навіть байдужість («моя хата з краю»), з іншого – активна участь громадян у суспільно-політичному житті країни, відстоювання своєї позиції, поширення різного роду волонтерських рухів;

- прагнення применшувати перед оточуючими свої досягнення та доходи («аби не заздрили»), що абсолютно не відповідає принципам людини «західного» типу, з її орієнтацією на успіх.

Реалії сучасного світу вносять свої корективи до менталітету українських працівників, цьому сприяють:

– вплив західної культури і ментальності (частина громадян побувала в країнах Заходу і отримала новий досвід);

– вплив всесвітньої інформаційної мережі «Інтернет», ЗМІ, соціальних мереж, які мають значний вплив на ментальність української молоді і часто пропагують західний стиль поведінки (наприклад, прагнення досягти успіху, побудувати кар'єру, слідування так званій «американській мрії»).

В той же час ментальність значної частини громадян, переважно старшого віку, несе відбиток радянського менталітету, що склався протягом семи десятиліть на усій території СРСР незалежно від національної приналежності. Її головними рисами є опір змінам, пасивність, безініціативність, бажання мати над собою сильного лідера, вислужитись перед керівництвом, завищені очікування від нього, комплекс меншовартості, в роботі – «зрівнялівка», вдавана діяльність, надія на зовнішню допомогу («керівник завжди правий», «як би чого не вийшло...»).

Однією з негативних рис характеру українських працівників ряд учених вважають недостатню дисциплінованість, точність та педантичність у роботі. При цьому відзначається, що суттєвим мотиваційним стимулом для персоналу може бути неодноразове засудження, яке викликає відчуття сорому і бажання реабілітуватись в очах колективу та керівництва [8, с. 287].

В табл. наведено авторське бачення сильних та слабких сторін менталітету українських працівників.

Таблиця 1

Слабкі сторони менталітету українських працівників та їх вплив на управління конфліктами

Слабкі сторони	Можливі конфліктні ситуації	Можливі дії керівництва
Відсутність ініціативи	Незадоволеність керівництва працівниками через їх безініціативність, нерішучість, інертність, безвідповідальність.	Посилення авторитарного, адміністративного впливу з боку керівництва, використання страху перед покаранням як важелю впливу (стиль «влада–підпорядкування»). Небезпекою при цьому є те, що керівник може ще більше подавити ініціативу працівників, взяти на себе всю відповідальність за рішення.
Відсутність здорових амбіцій	Через відсутність здорових амбіцій працівник може стати об'єктом впливу з боку оточуючих на шкоду своїм власним та корпоративним інтересам, дозволяти маніпулювати собою.	Керівник з одного боку, може використовувати неамбітних працівників в інтересах підприємства і у власних інтересах, нав'язуючи свою волю. З іншого боку, він може заохочувати таких працівників, підтримувати їх здорові амбіції, оскільки можна реалізовувати власні амбіції і при цьому залишатися делікатною людиною і діяти в інтересах колективу.
Дистанціювання від особистої відповідальності	Нечіткий розподіл функцій і відповідальності є потенційно конфліктною проблемою, тобто такою, що спричиняє напружену обстановку, коли конфлікт переважно неминучий. Тільки змінивши ситуацію, можна погасити такі конфлікти. Об'єктивно зумовлені конфлікти виконують сигнальну функцію, вказуючи на проблеми в життєдіяльності організації.	Керівництво повинно здійснити чіткий розподіл функцій і відповідальності. Виконавці повинні чітко розуміти, що саме вони повинні робити і чому.
Часті роздуми та зволікання з виконанням наказів	Несерйозне ставлення до праці, нерішучість, особиста неорганізованість працівників – одна із частих причин конфліктів між керівництвом та підлеглими	Неодноразове засудження, яке викликає відчуття сорому і бажання реабілітуватись в очах колективу та керівництва
Недостатня дисциплінованість, точність та педантичність у роботі	Незадоволеність керівництва працівниками	Посилення авторитарного, адміністративного впливу з боку керівництва
Дистанціювання від керівництва	В силу історичних, соціально-культурних та ментальних причин, українці часто з недовірою ставляться до керівництва	Керівництву бажано створювати затишну, доброзичливу атмосферу

Джерело: Власна розробка

**Висновки.** Таким чином, національний менталітет є важливим чинником впливу на управління конфліктами, організаційну культуру, характер мотивації праці та системи менеджменту підприємства. Менеджерам підприємств варто аналізувати та враховувати ментальні особливості своїх співробітників для ефективного управління конфліктами та узгодженою діяльністю підрозділів.

#### Список використаних джерел:

1. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств / О. А. Біловодська, Т. В. Кириченко // Економіка і суспільство. – 2017. – № 10. – С. 177-182.
2. Гриньова В. М. Вплив трудового менталітету на конкурентоспроможність підприємства / В. М. Гриньова, В. В. Сідоренко // БизнесИнформ. – 2009. – № 12(2). – С. 25-30.
3. Довідник з історії України (А–Я): посіб. для сер. загальноосвітн. навч. закл. / за заг. ред. І. Підкови, Р. Шасти. – 2-ге вид., доопр. і доповн. – К.: Генеза, 2001. – 1136 с.
4. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы / Ральф Дарендорф; пер. с нем. Л. Ю. Пангиной. – М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2002. – 208 с.
5. Захарчин Г. М. Вплив господарського менталітету на формування й розвиток корпоративної культури / Г. М. Захарчин // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». Пробл. економіки та упр. – 2007. – С. 174-178.
6. Колодний А. М. Релігійна духовність українців: вияви, постаті, стан / Анатолій Миколайович Колодний, Людмила Олександрівна Филипович. – Львів: «Логос», 1996. – 182 с.
7. Криса О. Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств / О. Й. Криса // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2008. – № 633: Логістика. – 915 с.
8. Мескон М. Х. Основы менеджмента: [учеб. пособие] / Мескон М. Х., М., Альберт М., Хедоури Ф.; [пер. с англ.]. - М.: Дело, 1992. - 702 с.
5. Михалишин Г. Український менталітет в ієрархії цінностей освіти / Г. Михалишин // Гірська школа українських карпат. – 2013. – № 10. – С. 89-92.
6. Панченко А. Украина в системекультурных координат бизнеса / А. Панченко, И. Тихомирова / Менеджмент и менеджер. – 2002. – № 8. – С. 15-19.
7. Психологія праці: навч. посіб. / Ложкін Г. В, Волянюк Н. Ю., Солтик О. О.; за заг. ред. Г. В. Ложкіна. – Хмельницький: ХНУ, 2013. – 191 с.
8. Радюк І. І. Особливості управління трудовим потенціалом з урахуванням трудового менталітету / І. І. Радюк // Економічний простір. – 2014. – №92. – С. 232-240.
9. Семикіна М. В. Трансформація трудового менталітету персоналу у ракурсі економічної інтеграції України до Європейського Союзу / М. В. Семикіна // Вісник Тернопільської академії народного господарства, 2001. – Ч. 2. – С. 191-197.
10. Шаповал В. М. Вплив менталітету нації на характер мотивації праці на українських підприємствах / В. М. Шаповал, М. С. Пашкевич та Д. А. Дратвер // Економічний простір. – 2012. – № 68. – С. 282-289.
11. Урбанович А. А. Психология управления: [учеб. пособие] / А. А. Урбанович. - Мн.: Харвест, 2003. - 640 с.
12. Яремчук, С. С. Сучасні теорії в конфліктології [Текст] : навч. посіб. / С. С. Яремчук. – Чернівці : Рута, 2008. – 72 с.

*Рецензент д.е.н., професор Маркіна І.А.*

УДК 658.12

Потапюк І.П., к.е.н., доцент

Помаз Ю.В., к.і.н., доцент

Поровай І.В., Пушкар А.С., здобувачі вищої освіти СВО «Магістр»

Полтавська державна аграрна академія

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ ЕЛЕМЕНТ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

У статті визначено суть та структуру організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможності підприємств. Обґрунтовано важливість досліджуваного механізму як невід'ємного елемента забезпечення конкурентоспроможності. Розглянуто схему організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможності підприємства з виділенням у ньому системи забезпечення, функціональної та цільової системи.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, організаційні важелі, економічні важелі.