

Тематичний розділ: Економіка та управління підприємствами

Базалійська Н.П.

старший викладач кафедри управління персоналом і економіки праці,
Хмельницький національний університет

Козак А. М.

студент кафедри управління персоналом і економіки праці
Хмельницький національний університет

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО КОНФЛІКТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

У статті проведений аналіз особливостей інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. Визначено економічну сутність інноваційного конфлікту на підприємстві. Проведено дослідження впливу інноваційних конфліктів на діяльність трудового колективу підприємства. Запропоновано шляхи уникнення появи нових та розв'язання існуючих інноваційних конфліктів в межах промислового підприємства.

Ключові слова: інновація, інноваційний конфлікт, причини інноваційних конфліктів, нововведення, етапи нововведення.

Постановка проблеми. У сучасних умовах нестабільності економіки та трансформації суспільних відносин особливої актуальності набувають питання, пов'язані з загостренням конфліктності в колективі під час упровадження й використання нововведень у господарській практиці.

Конфліктні процеси мало хто схвалює, але майже всі в них беруть участь. Якщо в конкурентних процесах суперники просто намагаються випередити один одного, бути кращим, то при конфлікті робляться спроби нав'язати

прот�внику свою волю, зм³нити його повед³нку або на³в³ть взагал³ усунути його. У зв³язку з цим, п³д конфл³ктом розум³ють спробу досягнення винагороди, шляхом п³дпорядкування, нав³язування сво³ї вол³, видалення або на³в³ть знищення супротивника, який прагне досягти т³єї ж винагороди. Окрем³ вбивства або ц³ла битва, загрози, звернення до закону для впливу на прот�вника, створення коал³ц³й для об³єднання зусиль в боротьб³ - це всього лише деяк³ прояви³нновац³йних конфл³кт³в.

У багатьох випадках крайн³х прояв³в³нновац³йних конфл³кт³в³х результатом стає повне знищення прот�вника. У конфл³ктах з менш насильницькою формою основна мета ворогуючих стор³н полягає в усуненн³ прот�вник³в в³д ефективної конкуренц³ї шляхом обмеження³х ресурс³в, свободи маневру, в зниженн³³х статусу або престижу. Наприклад, конфл³кт кер³вника з виконавцями у раз³ перемоги останн³х може привести до пониження кер³вника в посад³, обмеженню його прав по в³дношенню до п³длеглих, пад³нню престижу³, нарешт³, до його виходу з колективу.

Конфл³кти м³ж³ндив³дами част³ше за все заснован³ на емоц³ях³ особист³й неприязн³, в той час як м³жгруповий конфл³кт звичайно носить безликий характер, хоч можлив³³ спалахи особисто³ неприязн³.

Конфл³ктний процес важко зупинити. Це пояснюється тим, що конфл³кт має кумулятивну природу, тобто кожна агресивна д³я приводить до д³ї у в³дпов³дь або в³дплати, причому б³льш сильному, н³ж первинне.

Конфл³кт загострюється³ охоплює все б³льше людей. Проста образа може, в к³нцевому рахунку, привести до вияву жорстокост³ у в³дношенн³ сво³х супротивник³в. Жорсток³сть в соц³альному конфл³кт³³нод³ помилково приписується садизму³ природним завдаткам людей, однак част³ше за все³ї зд³йснюють звичайн³ люди, що попали в екстраординарн³ ситуац³ї. Конфл³ктн³ процеси можуть примусити людей грати рол³, в яких вони повинн³ бути жорстокими. Труднощ³, що виникають при гас³нн³³ локал³зац³ї конфл³кт³в, вимагають ретельного анал³зу всього конфл³кту, встановлення його можливих причин та насл³дк³в.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням інноваційних процесів та їх впливу на якість інноваційної діяльності колективу та розвиток підприємств приділяють увагу багато відомих вчених. До них відносяться: І. Ансофф, П. Друкер, Р. Солоу, І.Т. Балабанов, В.В. Власенко, В.Ф. Гриньов, В.М. Гриньова, С.М. Ілляшенко, В.Г. Мединський, В.В. Стадник та інші [1-5].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проблема регулювання інноваційних процесів розглядається в багатьох працях вітчизняних і закордонних вчених. Однак, у той же час, не висвітленими залишаються питання щодо вирішення інноваційних конфліктів у трудовому колективі.

Мета статті. Метою статті є аналіз причин розвитку інноваційного конфлікту на підприємстві, їх вплив на діяльність трудового колективу та шляхи подолання.

Виклад основного матеріалу. Мода на інновації приходить кожні шість років - кожне нове покоління топ-менеджерів з ентузіазмом вступає на шлях пошуку чергової новини, яка переверне світ. За останні 25 років прокотилися як мінімум чотири хвилі посилювання конкуренції, а значить, і широкої популярності інновацій. Та все ж кожна хвиля стикалася з одними і тими ж проблемами, основна частина яких породжується зіткненням двох взаємовиключних бажань - отримувати життєво важливий в даний момент прибуток від уже існуючого бізнесу і розвивати нові ідеї, які ймовірно, визначають майбутнє компанії.

Інновація - це результат інвестування в розробку отримання нового знання, інноваційної ідеї по оновленню сфер життя людей (технології, виробу, організаційні форми існування соціуму, такі як освіта, управління, організація праці, обслуговування, наука, інформатизація і т.д.) і подальший процес впровадження (виробництва) цього, з фіксованим отриманням додаткової цінності (прибуток, випередження, лідерство, пріоритет, корінне поліпшення, якісна перевага, креативність, прогрес) [1, с. 263].

Кожен керівник ставить задачу отримати інноваційний хіт. Але в погоні за сенсацією керівники деколи відкидають ідеї, що здаються на перший погляд дуже скромними, а співробітники, не зайняті в крупних проектах, відчують себе людьми другого плану.

Дивлячись по сторонам і наслідуючи удачливих конкурентів за принципом «ми теж», компанія починає розпиляти свою інноваційну енергію на незначні проекти, затіяні лише заради негайного прибутку, що, кінець кінцем, приводить до високих витрат. Не намагаючись брати дрібні, але часті перемоги, компанія упускає багато принадних можливостей. Не слід також зловживати неістотними проектами - коли нові ідеї є лише скромними варіаціями на тему вже існуючого продукту, це приводить до кількісного, а не якісного зростання, що ослабляє бренд і плутає покупців.

Ще один різновид класичних помилок зв'язаний з системою управління: компанії норовлять застосовувати до інноваційних проектів ті ж важелі, що і до зрілого бізнесу, - планування, бюджет, звіти - і тим самим перешкоджають розвитку. Невизначеність – невід'ємна особливість інноваційної діяльності.

Недооцінка людського чинника і недостатня до нього увага - теж з розряду типових помилок. Дуже часто топ-менеджери ввіряють долю інновацій не кращим керівникам, а кращим технічним фахівцям. Тим самим часто упускають можливість згуртувати людей психологічно, що необхідно для перетворення сирих ідей в корисні інновації. Групи, підібрані без урахування фактору «сполучуваності» людей, випробовують самі різні складності. Необхідний час, щоб члени команди навчилися довіряти друг другу і діяти спільно, а тільки в такій атмосфері бувають великі осяяння. Інновації - це ідеї, що працюють на майбутнє. Але щоб не задушити їх, керівникам інноваційних проектів треба, не шкодуючи часу, вчитися на досвіді минулого. Важливо знайти баланс між споживанням (тобто отриманням максимальної віддачі від поточної діяльності) і дослідженням (пошуками нового). Це вимагає гнучкого управління і великої уваги до проблеми людських взаємин.

Як правило, абсолютної впевненості в тому, що будь – які нововведення виявляться виправданими немає. Іноді відстрочені негативні наслідки нововведення цілком перекривають його позитивний ефект. Тому інновація нерідко виступає як об'єкт конфлікту.

Інноваційний конфлікт на психологічному рівні можна трактувати як протидію супротивників (опонентів) прихильникам інновації, що супроводжується переживаннями негативних емоцій стосовно один до одного .

Причина конфлікту є тим пунктом, навколо якого розгортається конфліктна ситуація. Можна виділити наступні типи причин. (таблиця 1) [2, с. 364].

Під час упровадження інновацій виникають суперечності між його прихильниками й супротивниками. Новатори розраховують на поліпшення роботи організації, ефективне використання ресурсів, зменшення собівартості продукції тощо в результаті впровадження інновацій. Консерватори побоюються того, що життя й робота стануть гіршими. Позиція кожної з цих сторін може бути досить обґрунтованою. У боротьбі новаторів і консерваторів можуть бути праві як ті, так і інші.

Більшість конфліктів між новаторами й консерваторами (66,4%) відбувається під час здійснення управлінських нововведень, кожен шостий - педагогічних, а кожен десятий - матеріально-технічних інновацій. Найчастіше (65,1 %) ці конфлікти виникають на стадії впровадження нововведень. Імовірність виникнення конфліктів під час упровадження нововведень їхніми ініціаторами вдвічі вища, ніж у разі впровадження нововведень керівниками колективів. Ініціатором інноваційних конфліктів виступає переважно новатор (68,7 % загальної кількості конфліктів). Як правило, він є підлеглим свого опонента (59 % ситуацій від загального числа конфліктів). Новатор є або прихильником нової ідеї, або творцем чи реалізатором нововведення (64 % ситуацій) [2, с. 366].

Доведено, що інноваційний конфлікт має полімотивований характер. Спрямованість мотивів опонентів різна. У новатора вони більш суспільно-орієнтовані, у консерватора - індивідуально-орієнтовані.

Таблиця 1 – Класифікація основних причин виникнення інноваційних конфліктів на промисловому підприємстві

Типи причин інноваційних конфліктів	Сутність причин інноваційних конфліктів
1	2
Об'єктивні причини	Полягають у природному зіткненні інтересів новаторів і консерваторів. Прихильники й супротивники нововведень завжди були, є і будуть незалежними від яких-небудь факторів. Дух новаторства та дух консерватизму попередньо притаманні людині, соціальній групі, людству в цілому. Крім того, масштабні реформи, що проводяться в суспільстві, галузі, організації, об'єктивно породжують безліч інноваційних конфліктів.
Організаційно-управлінські причини	Полягають у поганій налагодженості політичних, соціальних, управлінських механізмів безконфліктної оцінки, упровадження й поширення нововведень. За наявності ефективної організації процедури своєчасного виявлення, об'єктивної оцінки та впровадження, більшість нововведень знаходили б застосування без конфліктів. Прихильність керівників до позитивного сприйняття нового, їхня участь в інноваційних процесах сприяли б зменшенню кількості конфліктів.
Інноваційні причини	Пов'язані з характеристиками самого нововведення. Різні нововведення породжують різні за кількістю й гостротою конфлікти.
Особистісні причини	Полягають в індивідуально-психологічних особливостях учасників інноваційного процесу.
Ситуативні причини	Полягають у конкретних особливостях одиначної інноваційної ситуації. Кожне нововведення здійснюється в умовах конкретних соціально-економічних, соціальних, матеріально-технічних та інших обставин. Ці обставини можуть спричинити виникнення інноваційних конфліктів.

Основні мотиви вступу в конфлікт новатора відображені на рисунку 1 [2, с. 367].

У процесі інноваційного конфлікту опоненти використовують більше 30 різних способів і прийомів боротьби. Новатор частіше намагається впливати на опонента за допомогою переконання (74 %), звернення за допомогою до інших (83 %), апеляції до позитивного досвіду впровадження інновацій та

інформування всіх навколо про нововведення (50 %), критики (44 %). Консерватор частіше використовує такі способи впливу на опонента: критику (49 %); брутальність (36 %); переконання (23 %); збільшення службового навантаження, якщо він є начальником опонента (19 %); погрози (18 %) [2, с. 369].

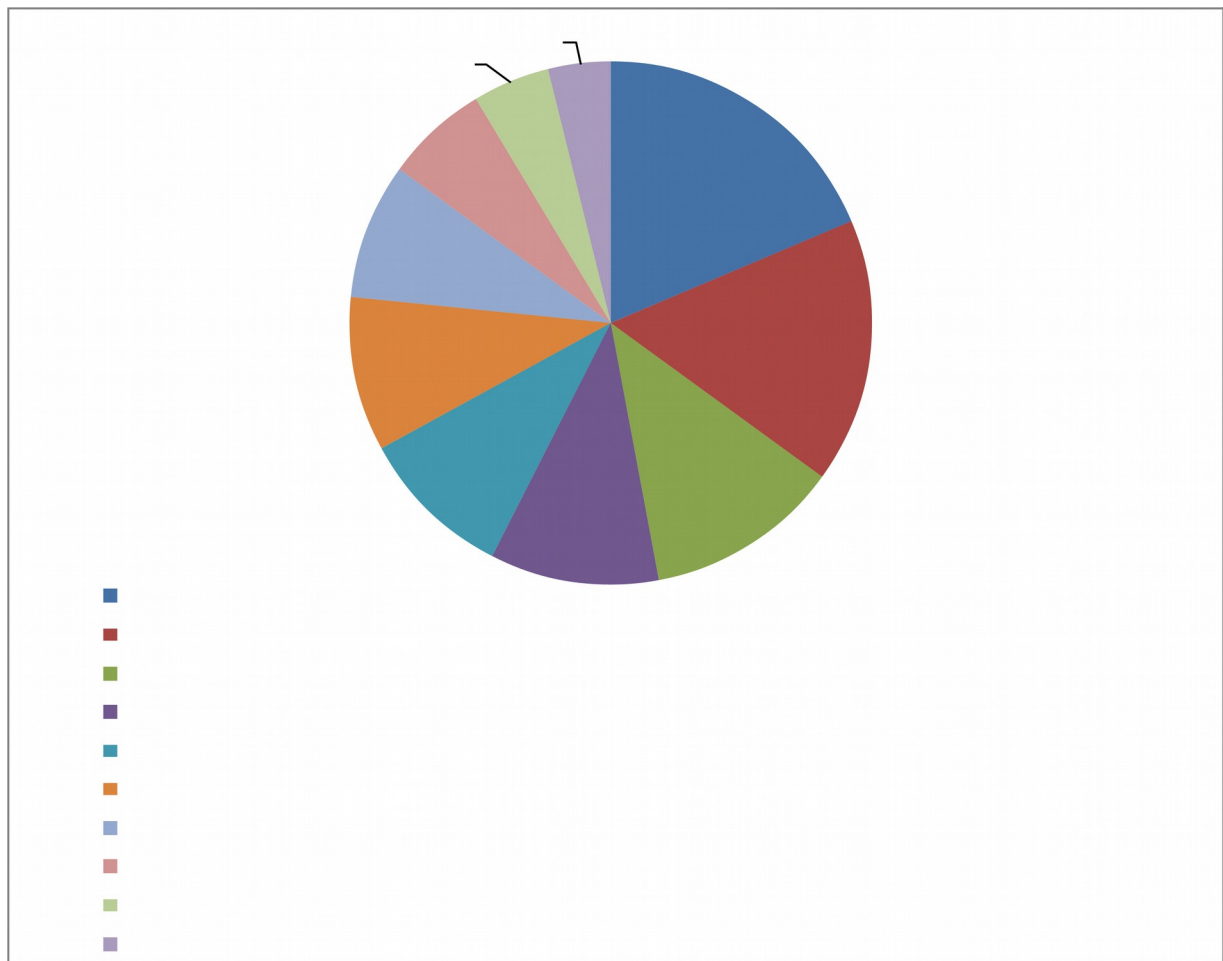


Рисунок 1 – Основні мотиви новатора щодо вступу в інноваційний конфлікт

Якщо в процесі конфліктної взаємодії опоненти переживають слабкі негативні емоції, то лише 25 % конфліктів завершується з несприятливим для них і колективу результатом. Якщо опоненти відчують один до одного сильні негативні емоції, то тільки 30 % таких конфліктів розв'язується конструктивно [3, с. 272].

Новаторам підтримка в конфліктах надається значно частіше (95 % ситуацій), ніж консерваторам (58 %). Мотивування підтримки новатора носить переважно

діловий характер, консерватора підтримують частіше з мотивів особистого плану. Відкрита й однозначна підтримка правого опонента в більшості випадків дозволяє розв'язати конфлікт конструктивно. У разі високого рівня правоти (80 - 100 %) опонента в конфлікті та наявності підтримки з боку інших людей новатор у 17 разів (консерватор у 3,6 рази) частіше виграє конфлікт, ніж програє. Чим менше погіршуються взаємини опонентів, тим конструктивніше розвивається інноваційний процес.

Ефективність індивідуальної діяльності опонентів під час інноваційного конфлікту дещо знижується. Після розв'язання конфлікту якість діяльності опонента-новатора порівняно з доконфліктним періодом поліпшується в 31,9 % ситуацій, залишається без змін - у 47,6 % і погіршується в 20,5 %. Для опонента-консерватора ці показники складають відповідно 26,5 %; 54,6 % і 19,9 % [2, с. 373].

Особливості впливу нововведень на взаємини та сприйняття інноваційного конфлікту в трудовому колективі:

— упровадження будь-яких нововведень є великою мірою не технічним, а соціальним і психологічним процесом;

— поспішно впроваджувані нововведення викликають більший опір порівняно з нововведеннями, що вводяться поступово;

— чим сильніші негативні емоції, пережиті опонентами один до одного, тим менш конструктивний характер має конфлікт;

— консерватор менше нервує в інноваційних конфліктах порівняно з новатором;

— чим конструктивніша позиція опонента, тим більшою є ймовірність його перемоги в конфлікті;

— якщо опонентів вдається заручитися підтримкою з боку колег, то ймовірність розв'язання конфлікту на його користь зростає;

— чим краще членів колективу інформовано про сутність і особливості нововведення, тим менша ймовірність і гострота інноваційних конфліктів [4, с. 260].

Інноваційній діяльності можуть перешкоджати техніко-економічні, юридичні, організаційно-управлінські та соціально-психологічні фактори. Опір нововведенням із боку членів трудового колективу, як правило, зумовлено факторами соціально-психологічного характеру, а саме: зміною статусу працівника в організації; можливістю втрати роботи через упровадження нововведення; перебудовою звичних способів діяльності; порушенням стереотипів поведінки; острахом від невизначеності; порушенням сформованих в організації традицій; побоюванням покарання за невдачу та ін.

Інноваційні конфлікти - це найбільш ризикована складова переважної більшості інформаційних проектів, проектів, пов'язаних з розвитком бізнесу чи його безпеки. Тому ще на стадії підготовки проекту необхідно закладати і враховувати у проекті ризики виникнення цього роду конфліктів, а також звертатися до існуючих способів управління конфліктами.

Основними способами розв'язання конфліктних ситуацій є структурні і міжособистісні методи (рисунок 2).

До структурних методів розв'язання конфліктних ситуацій належать: роз'яснення вимог до праці, координаційні та інтеграційні механізми, загально організаційні комплексні цілі, структура системи винагород. Роз'яснення вимог до праці - це повідомлення підлеглих про шляхи руху інформації в організації, система повноважень та оплати праці, правила внутрішнього розпорядку тощо. Координаційні та інтеграційні механізми - це повідомлення підлеглих про ланцюг команд, ієрархія повноважень, порядок прийняття рішень тощо. Загально-організаційні комплексні цілі - це виконання окремого завдання зусиллями двох або більше підрозділів. Структура системи винагород - це вплив на поведінку людей через мотивацію. До міжособистісних методів розв'язання конфліктних ситуацій належать ухилення, «згладжування», примушування, компроміс, вирішення проблеми. Ухилення - це намагання людини відійти від конфлікту. Згладжування - це переконання, що у результаті конфлікт позначиться негативно на всіх, тому його не варто починати. Примушування - це примушування прийняти свій погляд будь-яким чином.

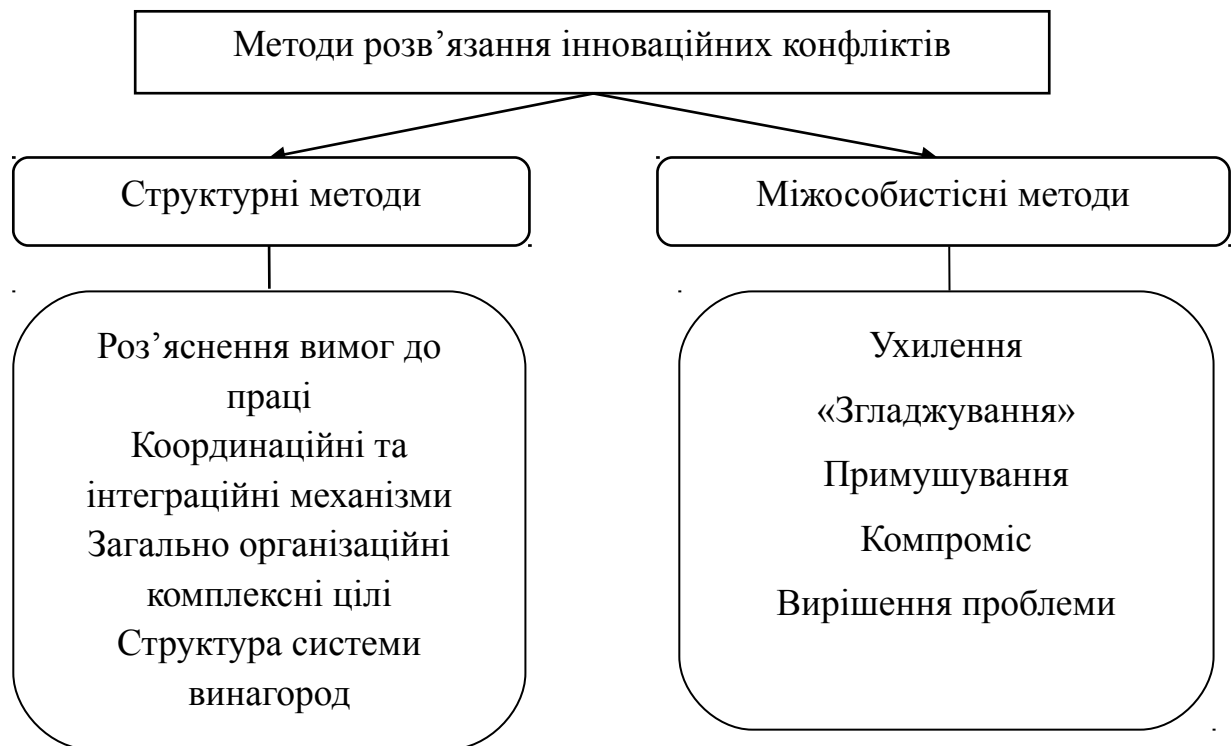


Рисунок 1 – Класифікація методів розв'язання інноваційних конфліктів

Компроміс - це прийняття погляду іншої сторони, але до певної міри. Вирішення проблеми - це готовність ознайомитися з іншими поглядами та знайти вихід, зрозумілий і прийнятний для всіх сторін.

Керівник колективу є основною ланкою в ланцюзі реорганізаційних перетворень. Від його поведінки залежить ступінь ефективності впровадження нововведень, можливість зниження ступеня негативності їх сприйняття й рівня конфліктності в колективі.

Процес нововведення включає три етапи: підготовчий, основний і заключний [4, с. 261-270].

Підготовчий етап пов'язано з підготовкою свідомості працівників до передбачуваних нововведень. На цьому етапі варто активно проводити навчання й перепідготовку кадрів, вести роз'яснювальну роботу, що включає виступ керівника і провідних спеціалістів на зборах, в особистих бесідах, публікувати відповідні статті в інформаційних листках і газетах.

Основний етап припускає впровадження нововведень. На цьому етапі колектив може зіткнутися з труднощами психологічного характеру. Насамперед

це пов'язано з неготовністю частини працівників до майбутніх перетворень. Їхнє невдоволення та дратівливість будуть передаватися іншим, провокуючи деформацію загального психологічного тла. Крім того, можлива відсутність необхідного рівня кваліфікації (професійної підготовки) і брак знань будуть провокувати появу помилок під час упровадження інновацій. Це, у свою чергу, також буде призводити до невдоволення основної маси працівників.

Для пом'якшення негативних наслідків подібних явищ необхідні, крім роз'яснювальної роботи, великий такт і делікатність тих, хто починає ці перетворення [3, с. 274].

Серйозні труднощі можуть бути пов'язані з насадженням нововведень ззовні та відсутністю підтримки в їх упровадженні більшістю членів колективу. Такий підхід зазвичай викликає деформацію стосунків між керівним складом і підлеглими. Працівник стає активним учасником подій тільки в тому випадку, якщо в його свідомості виникає думка: «Я теж так вважаю і цілком підтримую ці починання».

Використання позитивного досвіду вітчизняних і закордонних фахівців у впровадженні нововведень буде сприяти підвищенню заінтересованості працівників у втіленні в життя намічених перетворень [3, с. 275].

На заключному етапі нововведення з малозрозумілої пропозиції перетворюється на відомий і усвідомлений механізм (процес), користь від якого очевидна. Підтримка проведених змін більшістю (чи усіма) членів колективу забезпечує зниження рівня конфліктності, стійкість мікроклімату й функціонування організації в оптимальному для неї режимі. Попередження інноваційних конфліктів залежить від вирішення соціальних проблем розробки, упровадження й поширення нововведень.

Керівник повинен урахувати під час регулювання інноваційних конфліктів наступне [3, с. 275]:

- 1 Оцінка ефективності нововведення керівником не повинна вироблятися у формі висвітлення винятково позитивних моментів. У цьому випадку його можуть запідозрити в упередженості. Керівник повинен зважити на можливі

труднощі й недоліки нововведень. Не можна приховувати від підлеглих негативні моменти, пов'язані з майбутньою інноваційною діяльністю. Твереза, об'єктивна оцінка, надання підлеглим можливості аналізу переваг і недоліків дозволить сформуванню у працівників почуття самостійності прийнятого рішення. Задача керівника - направити думки підлеглих у потрібне русло, підкресливши довгострокові перспективи.

2 Попереднє, ретельне самостійне осмислення керівником впроваджуваного проекту. Нав'язані йому зверху варіанти нововведень найчастіше виявляються неприйнятними для конкретного колективу. Ретельний самостійний аналіз дозволить уникнути багатьох помилок, пов'язаних із упровадженням нововведень, і навести аргументи на користь таких перетворень, які є більш переконливими для трудового колективу.

3 Вчасно забезпечити грамотний підбір кадрів, що буде сприяти полегшенню прийняття членами колективу ідеї нововведення й утіленню її в життя. Варто звернути увагу на необхідність проведення попередньої роботи з тими, хто стане опорою керівника в наміченій роботі. Створення такої групи повинно стати відправною точкою у здійсненні роботи з реорганізації системи управління підприємством (організацією).

4 Правильно розподілити ролі в наміченій новаторській роботі. Керівник повинен заздалегідь провести оцінку можливостей підлеглих йому працівників із погляду розподілу між ними функцій із реорганізації. Помилки в цих питаннях можуть мати такі наслідки, що людина, на яку керівник покладав надії й оцінював як свого помічника, може несвідомо провалити свою частину роботи.

5 Підвищення рівня власних знань під час проведення підготовчої роботи з упровадження нововведень. Керівник, який лише орієнтовно уявляє особливості проведеної реорганізації, не знайомий з усіма деталями й тонкощами намічених до реалізації організаційно-технічних і економічних нововведень, який не володіє передовим досвідом у цьому напрямі, може бути

сприйнятим підлеглими як демагог і прожектор. У цьому випадку завоювати підтримку колективу буде неможливо.

6 Необхідне проведення попередньої роботи з вивчення суспільної думки. У цьому велику допомогу можуть надати соціологи та психологи, працівники кадрових служб, керівники підрозділів. Своєчасна діагностика й оцінка настрою і думок підлеглих дозволять відкоригувати деталі й тонкощі наміченої роботи, побачити перспективи та майбутні труднощі, пов'язані із взаєминами в колективі й реакцією працівників на нововведення, що надалі, у процесі їх реалізації, дозволить досягти необхідного ефекту [5].

Урегулювання конфлікту керівниками в більшості випадків (81,5 %) сприяє усуненню суперечностей і в 62 % ситуацій впливає на взаємини й діяльність опонентів. У конфліктах, у які керівники не втручалися, суперечності розв'язуються в 72,4 % ситуацій [2, с. 371].

Із підвищенням рангу особи, що регулює конфлікт, ефективність дій керівника з його розв'язання знижується. Суспільна й індивідуальна свідомість вирізняється достатнім консерватизмом. Зміна мислення неможлива без певної підготовчої роботи. Конфліктні відносини, що виникають у період трансформації економіки, багато в чому зумовлено неготовністю громадян до швидкої зміни свідомості, зокрема, до ринкового мислення.

Висновки з проведеного дослідження. Ринкові відносини вимагають більшої самостійності й підвищення ініціативності працівників, розуміння необхідності докорінних змін не тільки в господарській діяльності, але й у власній свідомості. Суперечності між новим і старим природні й вічні. Чим радикальніші нововведення, тим вони масштабніші і швидше здійснюються, тим імовірнішим є виникнення інноваційних конфліктів. Нововведення саме по собі суперечливе, оскільки зазвичай немає абсолютної впевненості в тому, що воно виявиться виправданим. Тому інновація виступає об'єктом конфлікту, у якому можуть бути праві як новатори, так і консерватори.

Причини інноваційних конфліктів можуть мати об'єктивний, організаційно-управлінський, ситуаційний, особистісний і власне інноваційний характер.

Найчастіше (66,4 % ситуацій) інноваційні конфлікти виникають на стадії впровадження нововведення. Найбільше конфліктогенними є управлінські нововведення.

Запобігання інноваційним конфліктам здійснюється за участі менеджера на всіх стадіях інноваційного процесу, практикується завчасне інформування працівників про сутність нововведення, активною є участь керівників у його впровадженні, існує соціально-психологічне забезпечення поширення нововведень та розроблення гуманітарних проблем інноватики. Конструктивному розв'язанню інноваційних конфліктів сприяє використання опонентами стратегії співробітництва й компромісу, регулювання конфлікту керівником колективу, мінімізація негативних емоцій опонентів, їхні високі моральні та професійні якості, а також інші умови.

Перелік посилань

1 Князев С. Н. Управление : искусство, наука, практика. / С. Н. Князев // учеб. пособие. - Мн.: Армита-Маркетинг. Менеджмент, 2002. - 512 с.

2 Анцупов А. Я. Конфликтология : Учебник для вузов. / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов — М. : ЮНИТИ, 1999. — 551 с.

3 Ємельяненко Л. М. Конфліктологія : [навч. посібник] / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко; за аг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.

4 Ратников В. П. Конфликтология : учебник для вузов / В. П. Ратников, В. Ф. Голубь, Г. С. Лукашова и др.; Под ред. проф. В. П. Ратникова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 512 с.

5 Авдиев Марат. Інноваційний конфлікт : монографія [Електронний ресурс: сайт] / Марат Авдиев. – Режим доступу: <http://www.innovations.com.ua/ua/articles/13204/temp>.

Базалийская Н. П.

Козак А. М.

Хмельницкий национальный университет

ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО КОНФЛИКТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА

В статье проведен анализ особенностей инновационной деятельности отечественных предприятий. Определена экономическая сущность инновационного конфликта на предприятии. Проведено исследование влияния инновационных конфликтов на деятельность трудового коллектива предприятия. Предложены пути предотвращения появления новых и решения существующих инновационных конфликтов в пределах промышленного предприятия.

Ключевые слова: инновация, инновационный конфликт, причины инновационных конфликтов, нововведения, этапы нововведения.

Bazaliyska N. P.

Kozak A. N.

Khmel'nitsky national university

WAYS OF OVERCOMING THE INNOVATIVE CONFLICT IN THE ACTIVITIES OF COLLECTIVE LABOUR

The article analyzed the characteristics of innovation of domestic enterprises. The economic essence of innovation in the company of the conflict. The influence of innovative activity conflicts in labor collective enterprise. Ways to avoid the emergence of new and innovative solution of the existing conflicts within the industrial enterprise.

Keywords: innovation, innovative conflicts and conflicts of innovation, innovation, innovation stages.