

УДК 658.330

Сигида Л. О.

Сумський державний університет

Сигида Н. О.

Сумський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ МАРКЕТИНГОВИХ КАНАЛІВ
ДЛЯ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто підходи вчених до класифікації інновацій за критерієм «ступінь новизни». Визначено залежність між видом маркетингового каналу та рівнем новизни продукції, що може через нього розподілятися. Наведено характеристики особливостей діяльності інноваційно активних підприємств. Встановлено залежність між типом стратегічної поведінки підприємства-інноватора, рівнем новизни продукції, що виробляється ними, та видом маркетингового каналу.

Ключові слова: маркетинговий канал, підприємство-інноватор, новизна, стратегічна поведінка, інноваційна активність.

Постановка проблеми. Нині підприємства перебувають у процесі постійного зв'язку і взаємодії із зовнішнім середовищем – вони отримують із нього початкові ресурси, необхідні для забезпечення життєдіяльності, та віддають кінцеві продукти своєї діяльності у формі компенсації. Крім того, умови, у яких проводять свою діяльність підприємства, вимагають від них постійної орієнтації до умов і потреб ринку, що є дуже мінливими. Пристосування до умов ринкового середовища вимагає від них переходу до ведення господарської діяльності на інноваційних засадах, тобто до посилення їх інноваційної активності. Тому одним із визначальних чинників успіху сучасних підприємств стає концентрація їхньої діяльності на розробленні та впровадженні інноваційної продукції. Відповідно до цього актуальним питанням сьогодення є пристосування системи розподілу, що створена та діє на підприємстві, до специфіки його діяльності та інноваційної продукції, що виробляється ним. В основі цього є вибір підприємством маркетингових каналів, використання яких дозволить оптимізувати процеси розподілу продукції, що в сучасних умовах господарювання стає однією із конкурентних переваг підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема вибору маркетингових каналів для розподілу продукції підприємств та питання управління ними досліджувалися у працях таких учених, як Л.В. Балабанова [1], О.А. Біловодська [2], В.А. Герцик [3], С.І. Кірюков [4], В.М. Наумов [5], В.А. Павлова [6], В.П. Пилипчук [7], В.А. Салманова [8] та ін.

Питання інноваційності продукції та її новизни знайшли своє відображення в працях таких вітчизняних учених: М.П. Денисенка [9], С.М. Ілляшенка [10], М.А. Йохни, В.В. Стадника [11], О.О. Маслака [12], П.Г. Перерви [13], А.І. Яковлева [14] та ін.

Проте недостатньо розробленим, але все-таки актуальним є питання формування портфеля маркетингових каналів для розподілу продукції на інноваційно активних підприємствах.

Метою статті є визначення залежності між типом стратегічної поведінки інноваційно активного підприємства, рівнем новизни продукції, що виробляється ним, і видом маркетингового каналу, який доцільно включити до портфеля каналів такого підприємства-інноватора.

Основний матеріал. Вибір маркетингових каналів є складним, тривалим і трудомістким процесом, особливо коли мова йде про вибір маркетингових каналів для розподілу продукції інно-

ваційно активних підприємств. У цьому разі важливим критерієм вибору стає специфіка діяльності таких підприємств та рівень новизни продукції, що виробляється ними. Тому, щоб краще зрозуміти і визначити специфіку розподілу інноваційної продукції, пропонуємо більш детально розглянути підходи до класифікації інновацій за рівнем новизни (глибини змін, що вносяться у сферу їх створення і використання).

Так, А.І. Пригожин [15] за інноваційним потенціалом та ступенем новизни виділяє радикальні, комбінаторні, удосконалюючі інновації. С.Д. Ільєнкова [16] за глибиною внесених змін – радикальні (базові), поліпшуючі та модифікаційні. Своєю чергою, Н. Чухрай та Р. Патора [17, с. 15-16] «за рівнем новизни» виділяють радикальні (впровадження відкриттів, винаходів, патентів) та ординарні інновації (ноу-хау, раціоналізаторські пропозиції). За «ступенем новизни» Л.Д. Глуценко виділяє базові, вдосконалювальні та елементарні інновації [18, с. 97], І. Луцків «за рівнем новизни» подає радикальні, відносні, поліпшувальні [19, с. 91-92]. С.М. Ілляшенко [10, с. 14] виділяє такі типи інновацій за рівнем новизни:

- радикальні (піонерні), що базуються на відкриттях, вони, як правило, спричиняють створення нових галузей виробництва і споживання, нових ринків, формування нових відносин у різних сферах людської діяльності тощо;
- ординарні, що базуються на винаходах або нових рішеннях і вносять істотні зміни у традиційні галузі діяльності;
- поліпшуючі, що базуються на раціоналізаторських пропозиціях і вдосконалюють традиційні продукти, технології, методи управління тощо.

Крім того, В.Ю. Школа [20, с. 76-78] пропонує розглядати модифікуючі та замінюючі інновації як різновиди поліпшувальних, де під модифікуючими інноваціями розуміються нові модифікації існуючих товарів у межах досягнутого рівня розвитку відповідної технічної системи. А під замінюючими – нові поліпшені моделі існуючих товарів, які відображають зростання основних технічних параметрів, тобто еволюційний розвиток технічної системи відповідно до стану соціо-еколого-економічної системи.

Надалі будемо дотримуватися думки С.М. Ілляшенка [10, с. 14], враховуючи погляд В.Ю. Школи [20, с. 76-78], та розглядати радикальні, ординарні та поліпшуючі (модифікуючі і замінюючі) інновації.

Враховуючи зазначене вище та спираючись на попередні дослідження авторів [21], у таблиці 1 представлено характеристики видів маркетингових каналів, що можуть діяти на підприємстві, і визначено інновації (за рівнем новизни), які доцільно розподіляти через відповідні види маркетингових каналів.

На рисунку 1 графічно показано залежність між рівнем новизни продукції та видом маркетингового каналу, який доцільно використовувати для її розподілу. Діаметр кола залежить від прийнятності використання певного виду маркетингового каналу: чим більший діаметр кола, тим прийнятнішим є вид маркетингового каналу.

Виробництвом відповідних інновацій із різним рівнем новизни займаються підприємства, що також різняться рівнем своєї інноваційної активності та діють відповідно до обраної ними стратегії інноваційного розвитку.

За типом стратегічної поведінки всі інноваційно активні підприємства діляться на чотири групи: експлеренти, патієнти, віоленти та комутанти. Кожен тип стратегічної поведінки передбачає використання підприємствами різних інноваційних стратегій та відповідно виробництво і розподіл продукції з різним рівнем новизни. У таблиці 2 подано співвідношення між типом стратегічної поведінки підприємств, інноваційними стратегіями, які вони використовують, та типом інновацій за рівнем новизни, які вони виробляють.

На основі аналізу таблиці 2 можна стверджувати, що підприємства-інноватори з різним типом стратегічної поведінки мають різний рівень інноваційного потенціалу. Цей зв'язок наочно показано на рисунку 2.

Згідно з рисунком 2 найбільший інноваційний потенціал мають підприємства-експлеренти, які є

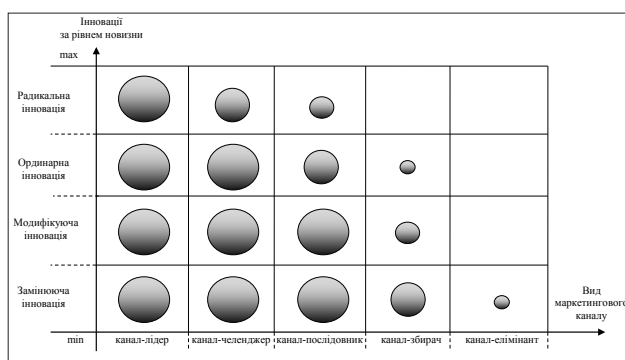


Рис. 1. Інтенсивність використання маркетингових каналів залежно від рівня новизни продукції

Розроблено авторами

Примітка: порожні квадрати означають, що використання певного виду маркетингового каналу є недоцільним

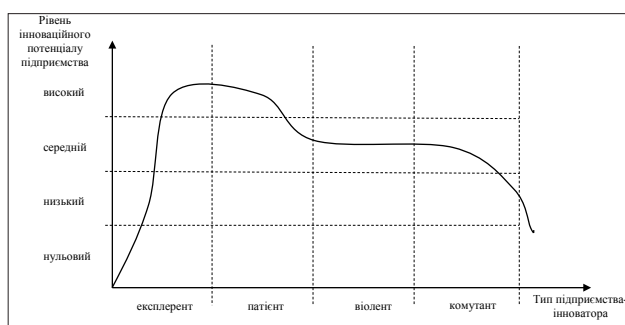


Рис. 2. Залежність між типом стратегічної поведінки підприємства-інноватора та рівнем його інноваційного потенціалу

Розроблено авторами

Таблиця 1

Характеристика маркетингових каналів (розроблено авторами)

Вид каналу	Характеристика маркетингового каналу	Інновації за рівнем новизни
Лідер	<i>Лідуюча (домінуюча) позиція.</i> Через канал розподіляється значна частка продукції підприємства. Його використання є прибутковим. Маркетингова діяльність у ньому на високому рівні. Через такий канал можна розповсюджувати продукцію з різним рівнем новизни. Однак необхідність підтримання досягнутих позицій вимагає додаткових фінансових вкладень	Радикальні, ординарні, поліпшуючі (модифікуючі, замінюючі) інновації
Челенджер	<i>Сильна позиція.</i> Канал має стабільні економічний та маркетинговий стани. Такий канал розвивається швидкими темпами та може перетворитися на лідера за умови додаткових вкладень у його розвиток. Включення до портфеля продукції маркетингового каналу інновацій розглядається як спосіб покращання його функціонування і досягнення або випередження рівня каналів-лідерів. Канали-челенджери можуть використовуватися при розподілі ординарних та поліпшуючих інновацій, а також радикальних після її випробування через МК-лідери	Ординарні та поліпшуючі (модифікуючі, замінюючі) інновації, а також радикальні інновації тільки після їх випробування через МК-лідери
Послідовник	<i>Сприятлива позиція.</i> Маркетинговий та економічний стани каналу свідчать про те, що він має стабільне положення, достатнє, щоб зберегти сферу діяльності. Учасники каналу не завжди готові йти на ризик, що виникає при включенні до портфеля продукції інновацій, головне для них утримати існуючих споживачів та отримувати стабільний прибуток. Канали-послідовники доцільно залучати до розподілу поліпшуючих інновацій, а також радикальних та ординарних після її випробування через МК-лідери і на основі використання їх стратегій, що знижує ризик невдачі та дозволяє уникнути втрат	Поліпшуючі (модифікуючі, замінюючі) інновації, а також радикальні та ординарні інновації тільки після їх випробування через МК-лідери
Збирач	<i>Задовільна позиція.</i> Канал має низький економічний та посередній маркетинговий стани або посередній економічний та низький маркетинговий стани. Він може діяти на невеликому сегменті ринку з чітко виділеними потребами споживачів, що дає йому прибуток у короткій перспективі. Після збирання урожаю поступово цей канал необхідно елімінувати. Проте за наявності сприятливих умов він має потенціал до розвитку. Доцільно використовувати для розподілу традиційної продукції. У низці випадків є можливість задіяти для розподілу інноваційної продукції, зокрема поліпшуючих інновацій	Замінюючі інновації
Елімінант	<i>Незадовільна позиція.</i> Економічний та маркетинговий стани каналу перебувають на низькому рівні. Канал не розвивається та не має можливостей покращити свій стан. Це свідчить про необхідність його елімінації або радикальної перебудови. Може бути використаний для розподілу традиційної продукції під час збирання врожаю	Традиційна продукція

Таблиця 2

Характеристика підприємств-інноваторів

Тип стратегічної поведінки підприємства-інноватора	Загальна характеристика	Відповідні інноваційні стратегії	Інновації за рівнем новизни
Експлерентна	Інноваційна діяльність спрямована на розроблення та виробництво радикальних інновацій. Функціонують з початку випуску продукції на передінвестиційних етапах	Активно-наступальна	Радикальні інновації
Патієнтна	Вузька спеціалізація. Орієнтація на специфічні сфери діяльності. Зосередження зусиль на продукції, що користується обмеженим попитом. Виробництво продукції з унікальними властивостями, що має ексклюзивний характер, є високоякісною та орієнтована на вибагливих споживачів. Функціонують на етапах зростання випуску продукції й одночасно на стадії спадання винахідницької активності	Стратегія пошуку власної ніші та традиційна стратегія	Ординарні інновації, можливі радикальні інновації
Віолентна	Масове стандартне виробництво. Висока якість продукції, її високий рівень стандартизації, уніфікації та технологічності. Задоволення потреб широкого кола споживачів. Орієнтація на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції. Більше орієнтується на часткові поліпшення. Діють на етапі зниження попиту на продукцію, тобто на завершальному етапі життєвого циклу	Пасивно-наступальна, захисна, традиційна та імітаційна (ліцензійна) стратегія	Ординарні та модифікуючі інновації
Комутантна	Задовольняють локальний чи навіть індивідуальний попит. Краща пристосованість до задоволення невеликих за обсягом потреб конкретних споживачів. Індивідуалізація споживчої вартості товару. Використовують інновації, створені іншими, збагачуючи їх індивідуальними характеристиками та пристосовуючись до потреб конкретних споживачів. Є схильність до імітаційної діяльності. Приділяють основну увагу інноваціям, спрямованим на підвищення якості продукції та обслуговування локальних потреб. Організація нових послуг на основі нових технологій	Опортуністична (стратегія якості)	Замінюючі інновації на основі диференціації продукції

Розроблено авторами на основі [10-11; 22-29]

Таблиця 3

Залежність між типом стратегічної поведінки підприємства-інноватора, рівнем новизни продукції, що виробляється ним, та видом маркетингового каналу

Вид маркетингового каналу \ Підприємство-інноватор	Експлерент	Патієнт	Віолент	Комутант
Лідер				
Челенджер				
Послідовник				
Збирач				
Елімінант				

лідерами у виробництві та просуванні інноваційної продукції. Вони створюють радикальні інновації. Рівень інноваційного потенціалу підприємств-патієнтів коливається між високим та середнім. Вони створюють переважно ординарні інновації, хоча мають потенціал і для розроблення радикальних. Підприємства-віоленти мають середній інноваційний потенціал і спрямовують свою діяльність переважно на модифікуючі та ординарні інновації. Рівень інноваційного потенціалу підприємств-комутантів коливається між середнім та низьким, вони зосереджують свою діяльність на замінюючих інноваціях, орієнтованих на обмежене коло споживачів (на локальний ринок).

Отже, можна зробити висновок, що залежно від того, який тип стратегічної поведінки обирається підприємством, буде диференціювати продукція, що ним виробляється, і, відповідно, виникне необ-

хідність перегляду системи розподілу продукції з метою включення до неї маркетингових каналів, які найбільше відповідають специфіці підприємства та його продукції. Тобто виникає необхідність формування оптимального портфеля маркетингових каналів залежно від типу стратегічної поведінки підприємства-інноватора.

На основі аналізу рисунків 1 і 2 стає можливим визначити, який вид каналу доцільно використовувати для різних підприємств-інноваторів залежно від рівня новизни продукції, що виробляється ними.

У таблиці 3 кольором затінено вид маркетингового каналу, включення якого до системи розподілу відповідного підприємства-інноватора є доцільним.

Як видно з таблиці 3, підприємства-комутанти мають найбільший вибір маркетингових каналів,

які можуть бути застосовані для розподілу їхньої інноваційної продукції, що характеризується невисоким рівнем новизни та легше і швидше сприйматиметься споживачами.

Найбільш обережно до вибору маркетингових каналів мають підходити підприємства-експлоранти та патенти, адже представляють на ринку продукцію, що має високий рівень новизни і є маловідомою споживачам. Тому необхідно забезпечити вибір таких маркетингових каналів, використання яких дозволить доводити продукцію визначеної номенклатури, кількості та якості і при найменших витратах до споживачів, які потребують її. В іншому випадку вибір неправильних маркетингових каналів значно знизить успішність доведення інноваційної продукції до споживачів.

Висновок. Отже, політика розподілу є тією складовою маркетингової політики підприємства, яка дозволяє безпосередньо взаємодіяти виробникам зі споживачами продукції, тією ланкою, що їх поєднує. Тому питання розроблення та впровадження на підприємстві ефективної системи розподілу є актуальним на сьогодні. І особливо важливим стає вибір шляхів доведення продукції до споживачів – вибір маркетингових каналів, особливо на інноваційно активних підприємствах. Адже у цьому разі вибір відповідних маркетингових каналів буде залежати ще й від рівня новизни продукції.

Перспективи подальших досліджень будуть спрямовані на вибір стратегій та інструментів управління маркетинговими каналами інноваційно активних підприємств.

Список літератури:

1. Балабанова Л.В. Маркетинговий аудит системи сбыта : монографія / Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниць. – Донецьк : ДонГЕЭТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. – 189 с.
2. Біловодська О.А. Теоретико-методологічне обґрунтування формування маркетингових каналів з позицій інноватики / О.А. Біловодська // Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку : монографія ; за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. – С. 324-340.
3. Герцик В.А. Розробка методики оцінки учасника каналу розподілу підприємства / В.А. Герцик // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2010. – № 8(150). – С. 354-358.
4. Кирюков С.И. Становление и развитие теории управления маркетинговыми каналами / С.И. Кирюков // Научный доклад. – 2011. – № 2(R). – СПб. : ВШМ СПбГУ. – 47 с.
5. Наумов В.Н. Концептуальный подход к управлению маркетинговыми каналами / В.Н. Наумов // Проблемы реального сектора экономики. – 2008. – С. 25-33.
6. Павлова В.А. Формування системи взаємовідносин з учасниками розподілу продукції підприємства / В.А. Павлова, В.А. Герцик // Академічний огляд. – 2013. – № 2(39). – С. 66-72.
7. Пилипчук В.П. Побудова системи продажу на принципах гармонізації / В.П. Пилипчук, О.В. Данніков, О.П. Савіч // Вчені записки. Зб. наукових праць. – Вип. 12. – К. : КНЕУ, 2010. – С. 139-145.
8. Салманова В.В. Методический подход к формированию каналов распределения продукции и оценке их эффективности / В.В. Салманова // Гуманитарные науки. Экономика Вестник ТГУ. – 2009. – Вып. 12(80). – С. 96-99.
9. Денисенко М.П. Інноваційна діяльність підприємств України / М.П. Денисенко, Я.В. Шваблінна // Проблеми науки. – 2008. – № 6. – С. 9-16.
10. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. – 334 с.
11. Йохна М.А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навчальний посібник / М.А. Йохна, В.В. Стадник. – К. : Видавничий центр «Академія», 2005. – 400 с.
12. Маслак О.О. Чинники впливу на інноваційну діяльність промислових підприємств / О.О. Маслак, К.О. Дорошкевич, М.М. Вороновська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.8. – С. 269-274.
13. Перерва П.Г. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів / П.Г. Перерва, І.В. Гладенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Суми : 2010. – № 2. – С. 108-116.
14. Яковлев А.І. Управление ассортиментом и параметрами продукции у рыночных условиях : монографія / А.І. Яковлев, Л.С. Лаврентьева ; НТУ ХП. – Х. : НТУ ХП, 2010. – 164 с.
15. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). – М. : Политиздат, 1989. – 346 с.
16. Инновационный менеджмент : учебник / Под. ред. С.Д. Ильенковой – М. : ЮНИТИ, Банки и биржи, 1997.
17. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручник / Н. Чухрай, Р. Патора. – К. : Вид-во «Кондор», 2010. – 398 с.
18. Глуценко Л.Д. Исследование классификационных признаков инноваций / Л.Д. Глуценко // Прометей : регіональний зб. наук. праць з економіки. Донецький економіко-гуманітарний ін-т МОНМС України. Ін-т економіки промисловості НАН України. – Донецьк : Вид-во ДЕГП. – 2011. – № 1(34). – С. 94-98.
19. Луцків І. Економічна суть інноваційної діяльності / І. Луцків // Галицький економічний вісник. – Сер.: Економіка України. – 2010. – № 2(27). – С. 89-95.
20. Школа В.Ю. Економічні основи прогнозування життєвого циклу екологічних інновацій : дис. ... канд. екон. наук / В.Ю. Школа. – Суми : СумДУ, 2008. – 220 с. – С. 76-78.
21. Сигида Л.О. Вибір маркетингових каналів для розподілу інноваційної продукції промислових підприємств / Л.О. Сигида // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 1. – С. 192-200.
22. Петухова О.М. Інноваційні стратегії підприємств харчової промисловості / О.М. Петухова. – 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/284>.
23. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : учеб. / Р.А. Фатхутдинов. – [2-е изд.]. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 624 с., с. 79-83.
24. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент : підручник / Т.О. Скрипко. – К. : Знання, 2011. – 423 с., с. 200-211; 220-227.
25. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с., с. 368-370.
26. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства / О.М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 363 с., 150-167.
27. Узун Д.Д. Дослідження особливостей патентних стратегій інноваційних організацій / Д.Д. Узун, Ю.О. Узун // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2010. – № 3. – С. 82-91.
28. Узун Д.Д. Дослідження особливостей комунікативних стратегій інноваційних організацій / Д.Д. Узун, Ю.О. Узун // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2010. – № 2. – С. 64-73.
29. Дворник М.О. Сучасні підходи щодо класифікації інновацій [Електронний ресурс] / М.О. Дворник, Т.О. Перекупка // Збірник наукових праць. Луцький державний технічний університет. Випуск 5(18). – Ч. 1. – Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В. – Луцьк. – 2008. – 376 с. Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2008_5_1/Zbirnik_EM_08_1_152.pdf.

Сигида Л. А.

Сумской государственный университет

Сигида Н. А.

Сумской национальный аграрный университет

ОСОБЕННОСТИ ВЫБОРА МАРКЕТИНГОВЫХ КАНАЛОВ ДЛЯ ИННОВАЦИОННО АКТИВНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Резюме

Рассмотрены подходы ученых к классификации инноваций по критерию «степень новизны». Определена зависимость между видом маркетингового канала и уровнем новизны продукции, которая может через него распределяться. Приведены характеристики особенностей деятельности инновационно активных предприятий. Установлена зависимость между типом стратегического поведения предприятия-инноватора, уровнем новизны продукции, производимой ими, и видом маркетингового канала.

Ключевые слова: маркетинговый канал, предприятие-инноватор, новизна, стратегическое поведение, инновационная активность.

Syhyda L. O.

Sumy State University

Syhyda N. O.

Sumy National Agrarian University

FEATURES OF MARKETING CHANNELS' CHOICE FOR INNOVATIVE ENTERPRISES

Summary

The approaches of scientists to classification of innovations according to the criteria «degree of novelty» are considered. The relationship between a marketing channel and the level of products novelty is defined. The characteristics of different types of innovative enterprises are given. The relationship between the type of innovative enterprises' strategic behaviour, level of their products novelty, and type of marketing channel that should be used by such enterprises for products distribution is approved.

Keywords: marketing channel, innovative enterprise, innovation, strategic behaviour, innovative activity.

УДК 65.012.2

Славина Н. А.

Подільський державний аграрно-технічний університет

ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКИ МЕНЕДЖЕРА В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

Теоретично обґрунтовано методи і стилі поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях та рекомендації з безконфліктного спілкування. Виявлено, що передумовами ретельності у виконанні перших стадій усунення конфліктних ситуацій на підприємстві можуть бути організація діяльності підлеглих, планування діяльності в цілому, прийняття рішень на засадах критичності розуму менеджера та актуалізації його професійних знань.

Ключові слова: ситуаційний підхід, невизначеність ситуацій, управління конфліктами, діагностика, ефективність.

Постановка проблеми. Там, де є людина, завжди є конфлікт, тому що вони постійні супутники життя та суспільного розвитку. Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії [1, с. 455]. Розвиток ринкових відносин, закріплення законності та дисципліни нерозривно пов'язані з підвищенням якості та ефективності роботи керівників підприємств в галузі попередження і усунення конфліктних ситуацій. Тому рівень ефективності роботи організації залежить від рівня конфліктності в ній, адже будь-які взаємовідносини передбачають певні норми поведінки, в яких передбачаються обов'язки, мотивація до кращого виконання завдань та відповідальність за їхні результати, форми контролю за діяльністю системи та готовність об'єктів та суб'єктів управління виконувати ці норми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Висвітленню проблем ситуаційної теорії відве-

дено важливе місце, що підтверджено наявністю наукових робіт вітчизняних учених Є. Панченка, Ф. Хміля, Й. Лесіва, В. Крутько, Л. Лігоненко, В. Герасимчука, А. Шегди, В. Беседіна та інших.

Провідними вітчизняними та зарубіжними вченими розкрито широкий спектр теоретичних питань, проте за сучасних умов розвитку економіки окремі напрями цієї діяльності залишаються недостатньо дослідженими.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У процесі цієї роботи подаються методи та стилі поведінки менеджера в конфліктній ситуації та рекомендації по безконфліктному спілкуванню.

Мета статті. Головною метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Кожне підприємство у своїй діяльності постійно стикається з цілою