

## УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**АЧКАСОВА Л. М.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID 0000-0002-4519-7789

**ВОДОЛАЗЬСЬКА Т. О.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

**БЕКЕТОВ Ю. О.**, кандидат економічних наук, професор ХНАДУ, кафедра транспортних технологій.

E-mail: hadi.beketov@gmail.com, ORCID 0000-0002-0159-4950

Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Будь-яка соціально-економічна система неможлива без існування конфліктів, але вони можуть мати як конструктивний, так і деструктивний результат. Саме тому питання управління конфліктами на підприємстві є актуальним. Метою статті є розробка алгоритму управління конфліктами на підприємстві.*

*Для реалізації цілей статті були використані наступні методи: проаналізовано та синтезовано інформацію щодо визначення поняття конфлікту і встановлено, що одні автори розглядають конфлікт як негативне явище, другі – як нейтральне, треті – як явище, яке може призвести як до позитивних, так і до негативних результатів. За допомогою логічного підходу визначено, що процес управління конфліктами має відбуватися на рівні підприємства як діяльність зі створення технології управління конфліктами, конфліктологічної компетентності працівників та інших дій для забезпечення профілактики конфліктів. У ході дослідження також широко використовувався метод синтезу, графічний метод і системний підхід для формування алгоритмів управління конфліктами.*

*В статті отримали подальший розвиток алгоритми управління конфліктами на підприємстві, які, на відміну від існуючих, доповнені фазою діагностики конфлікту (для рівня актуального конфлікту) та розширенням змісту фаз алгоритму на рівні підприємства.*

*Запропоновані удосконалення дозволять стабілізувати процеси управління конфліктами на підприємстві і визначити певну процедуру цього процесу.*

*Отримані результати, що полягають в розробці удосконаленого алгоритму управління конфліктами на підприємстві дозволяють здійснювати подальші дослідження щодо розробки системи управління конфліктами та механізму формування конфліктологічної компетентності працівників підприємства.*

**Ключові слова:** конфлікт, управління конфліктами, конфліктологічна компетентність, технологія управління конфліктом.

**Постановка проблеми.** Розвиток кадрового потенціалу в сучасних соціально-економічних умовах має стратегічний характер для будь-якого підприємства. Зміст праці є ключовим у визначенні

ступеня задоволеності працівника своєю професійною діяльністю та є пріоритетним фактором стабільності колективу працівників. Але треба відзначити, що складність системи трудових відносин породжує виникнення соціально-трудова конфліктів. Вони є різними за своїм походженням, змістом, динамікою, кількістю учасників, структурою тощо. Наявність конфліктів утворює на підприємстві атмосферу психологічної напруженості, яка негативно впливає на результати роботи підприємства, його ефективність, конкурентоздатність і виживаність. Саме тому питання управління конфліктами на підприємстві є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми, пов'язані з управлінням конфліктами намагаються вирішувати багато вчених. Серед них можна відзначити Батракову Т.І., Башук Т.О., Ващенко І.В., Воднік В.Д., Гришину Н.В., Гришову І.Ю., Козер Л., Матвійчук Т.Ф., Чухрай Н.І., Цюрупу М.В. [1-12].

Поняття «конфлікт» різними авторами трактується по-різному. Найбільш розповсюджені підходи до визначення цього поняття наведені в табл. 1.

Таблиця 1

## Підходи до визначення поняття «конфлікт»

Автор	Сутність поняття	Примітки
1	2	3
Воднік В.Д. [1]	Конфлікт – це насильницька міжособова боротьба, пов'язана зі свідомим приниженням потреб та позиції партнера	домінування негативної дії конфлікту на суб'єктів конфлікту
Головатий М.Ф., Антонюк О.В. [2]	Конфлікт є ситуацією протистояння і конфронтації в системі стосунків..., що зумовлена несумісністю об'єктивних або суб'єктивних інтересів, цілей і цінностей...	
Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. [3]	Конфлікт – це найгостріший засіб розв'язання істотних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб'єктами конфлікту, яка зазвичай супроводжується негативними емоціями	

Закінчення табл. 1

1	2	3
Козер Л.А. [4]	Конфлікт – це боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, у процесі якої цілі противника нейтралізуються, ущемляються або елімінуються його суперниками.	конфлікт може мати як позитивні, так і негативні наслідки
Батракова Т.І. [5]	Якщо конфлікт пов'язаний із цілями, цінностями або інтересами, які не порушують засад існування груп, тоді його наслідки позитивні. Якщо конфлікт зачіпає основні цінності груп, то він є небажаним, оскільки підриває засадничі принципи діяльності груп і призводить до руйнування самої групи	
Іцхак Адізес [6]	Конфлікт – це цілковито нормальне і передбачуване явище. Необхідно лиш навчитися спрямовувати потужну енергію конфлікту у творче русло замість того, щоб дозволити їй стати руйнівною силою	конфлікт є чинником підтримання динамічної рівноваги в соціально-економічних системах, в яких він відбувається

Як видно з табл. 1, можна виділити три основні підходи до визначення поняття «конфлікт»: по-перше, конфлікт розглядається як явище, в якому домінує негативна дія на суб'єктів конфлікту; по-друге, конфлікт розглядається як явище що має як позитивні, так і негативні наслідки; в-третє, конфлікт розглядається як нормальне і передбачуване явище, яке підтримує динамічну рівновагу в соціально-економічних системах.

Ми вважаємо, що жодна соціально-економічна система неможлива без існування конфліктних ситуацій. Це пояснюється тим, що кожна людина - це особистість зі своїми уявленнями, принципами, баченням, цілями, потребами тощо. Ситуацій, коли можуть виникати суперечності дуже багато, фахівці їх поділяють на 7 груп [7] (рис. 1).

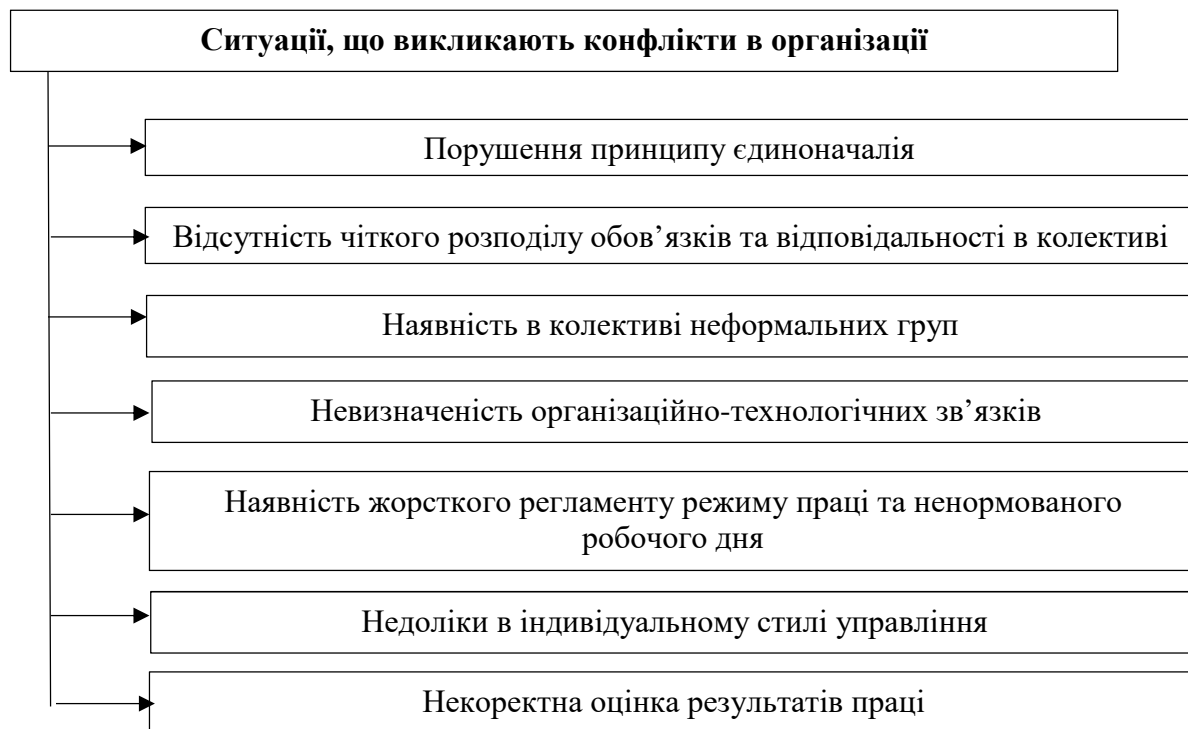


Рис. 1. Ситуації, що викликають конфлікти в організації

Крім того, існує безліч причин виникнення конфліктів як загальних, так і особистих. Багато науковців [7-9] всі причини організаційних конфліктів поділяють на 3 групи: нормативні (порушення групових норм), мотиваційні (перешкоди у задоволенні потреб іншими учасниками) та ціннісні (розбіжність в цінностях учасників конфлікту).

Для того, щоб конфлікт не мав негативних наслідків для підприємства, необхідний цілеспрямований вплив на його перебіг і динаміку з урахуванням цілей організації.

Таким чином, можна казати про те, що проблема управління конфліктами на підприємстві є актуальною та багатовимірною і потребує певної систематизації результатів досліджень.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Для формування алгоритму управління конфліктами на підприємстві невирішеною задачею залишається визначення його етапів та їх сутності.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є формування алгоритму управління конфліктами на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виходячи з того, що існує безліч причин і ситуацій, коли можуть виникати конфлікти

та існування соціально-економічних об'єктів взагалі неможливо без конфліктних ситуацій, тому необхідний такий механізм управління конфліктами, який би зменшував негативний вплив цього явища на результати діяльності організації. Саме тому можна стверджувати, що управління конфліктами передбачає не тільки регулювання за допомогою управлінського впливу конфліктного протистояння, але і формування психологічних і організаційних умов для його профілактики. В цьому випадку мова йде про своєчасну діагностику та усунення факторів, що викликають деструктивний конфлікт, про формування комплексу регулювання поведінки працівників, який би допомагав у боротьбі зі стресорами трудової діяльності і навчав антиконфліктній поведінці.

В цілому процес управління конфліктами в організації можна розбити на декілька етапів (рис. 2).

Визначені етапи дозволяють створити систему управління конфліктами на підприємстві. При цьому кожне підприємство повинно визначити свою технологію управління конфліктами, яка має містити і технології навчання методам вирішення конфліктів і технології профілактики деструктивних конфліктів (рис. 3).



Рис. 3. Склад технології управління конфліктами

Навчання методам вирішення конфліктів зазвичай відбувається за допомогою психологічних тренінгів, вправ, направлених на покращення корпоративного духу працівників. Крім того, певного значення в формуванні у працівників антиконфліктної направленості набувають відповідні документи, які містять правила поведінки в конфлікті та процедури управління конфліктами в колективі, впровадження програм профілактики трудового стресу.



Рис. 2. Етапи управління конфліктами в організації (рівень підприємства)

В дослідженні ресурсів технології управління конфліктами важливого значення набуває конфліктологічна компетентність працівників і керівників підприємства. Вона включає дії пов'язані з діагностикою психологічної напруженості в колективі, зняттям цієї напруженості, формуванням командного духу працівників (рис. 4).

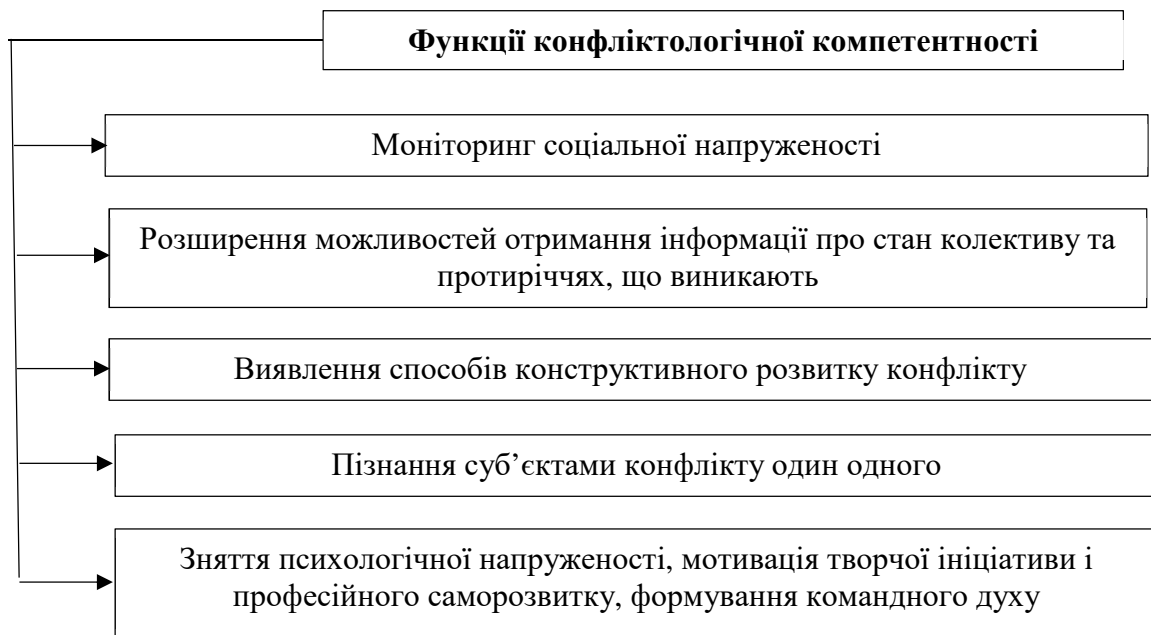


Рис. 4. Конфліктологічна компетентність

Формування конфліктологічної компетентності працівників є складним процесом, якому на підприємствах приділяється не багато уваги і потребує участі відповідних спеціалістів: психологів, конфлікт-менеджерів. Частіше цю роль беруть на себе HR-менеджери. Але не завжди їх компетентності вистачає для налагодження на підприємстві працюючої системи управління конфліктами в трудовому колективі.

Все вищезначене відноситься до питання управління конфліктами на рівні підприємства і створення відповідної системи, яка повинна мати стабілізуючий характер і створювати умови для зменшення психологічної напруженості, причин виникнення конфліктів, навчання персоналу способам конструктивного розвитку конфлікту тощо.

Якщо ж конфліктні ситуації виникають, то алгоритм управління ними передбачає виконання певних дій [10-11], реалізація яких дозволяє правильно виходити із таких ситуацій (рис. 5).

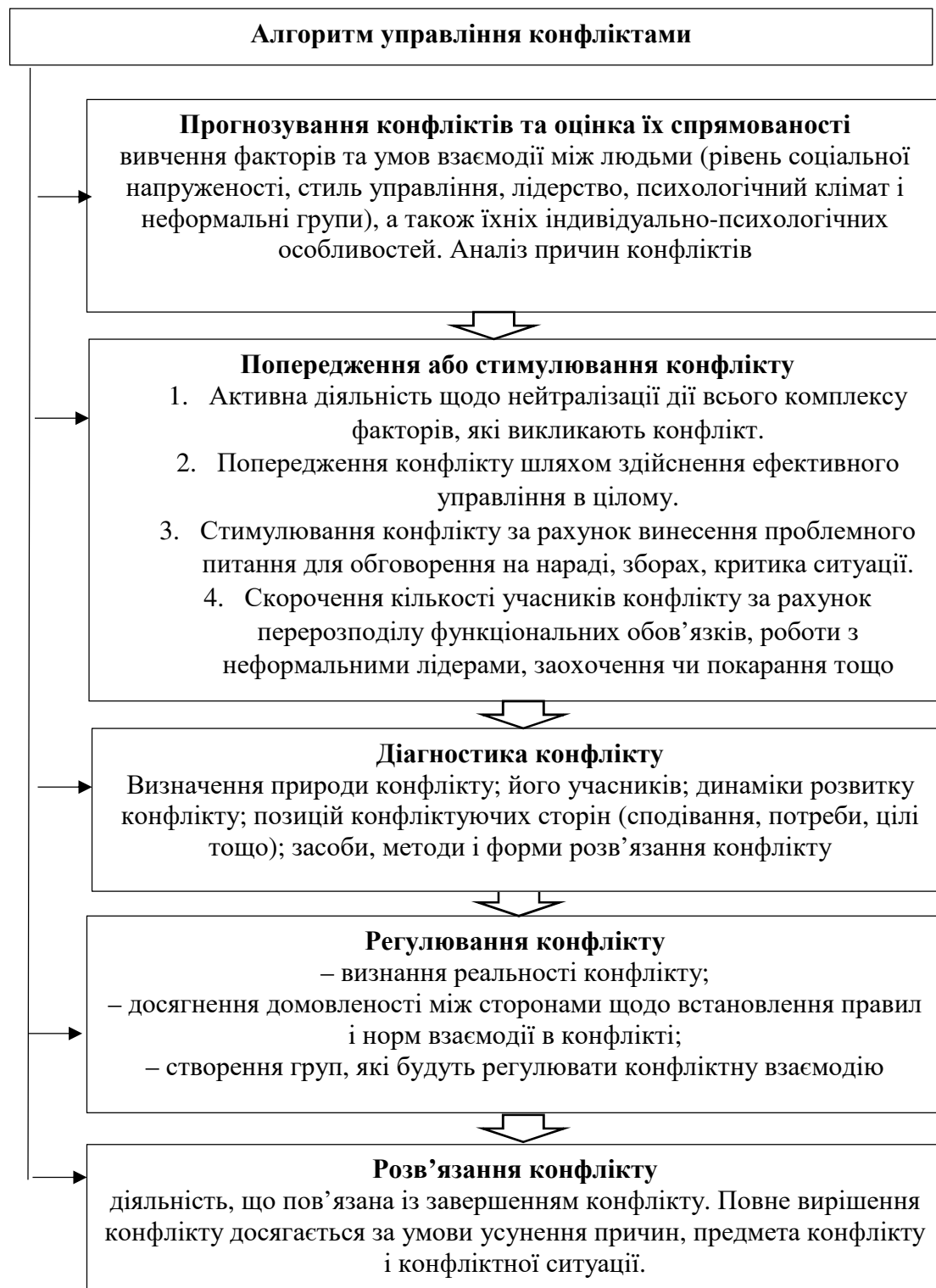


Рис. 5. Алгоритм управління конфліктами  
(рівень актуального конфлікту)



Дуже часто конфліктна ситуація назріває непомітно, тому процес прогнозування конфліктів дозволяє не тільки вивчити фактори, умови взаємодії між людьми і проаналізувати причини конфліктів, а задіяти запобіжні заходи щодо нейтралізації тих з них, які найчастіше викликають конфліктні ситуації. Крім того, особливе місце належить процесам постійного аналізу загальних і одиничних причин конфлікту.

Важливою діяльністю в управлінні конфліктами є попередження і стимулювання конфлікту, яка дозволяє зменшити кількість конфліктів, їх гостроту і надати йому регульований характер, не даючи конфлікту досягти критичної фази.

Важливими шляхами в попередженні конфліктів є підбір і розміщення працівників відповідно до їх індивідуальних особливостей, турбота з боку адміністрації про задоволення потреб працівників, дотримання принципів соціальної справедливості, виховання культури спілкування тощо.

Коли мова йде про стимулювання конфлікту, то цей вид діяльності показує позитивні результати, коли мова йде про конструктивні конфлікти. Це дає можливість розрядити обстановку. Але головною умовою при стимулюванні є впевненість керівника в можливості управління такою ситуацією. В іншому випадку можна отримати негативний результат.

Діагностика конфлікту дозволяє вивчити причини конфлікту: описати проблему і визначити предмет конфлікту. Визначення на цьому етапі учасників конфлікту, серед яких виокремлюють [12]: опонента (учасник, що має претензії до іншого учасника); супротивника (учасник, що прагне реалізувати свої цілі, за допомогою нейтралізації цілей опонента); агресора (учасник, що вживає агресивних заходів); ворога (учасник, що реалізує стратегію на знищення іншого учасника конфлікту) та ініціатора (учасник, що створює умови для виникнення конфлікту, стимулює його розвиток та очікує на позитивні результати). На цьому етапі можна згрупувати учасників конфлікту за цілями.

Етап регулювання спрямований на обмеження і послаблення конфлікту. Починається цей етап з визнання конфлікту сторонами реальності конфлікту. Далі йде процес, направлений на досягнення домовленостей щодо правил і норм взаємодії в конфлікті

та створення органів, задача яких полягає в регулюванні конфліктної взаємодії. В регулюванні конфлікту можуть використовуватись технології, пов'язані з ліквідацією дефіциту інформації, організацією спілкування, зміцненням соціально-психологічного клімату в колективі, вирішенням кадрових питань тощо.

Остання стадія стосується питань розв'язання конфлікту і його завершення. На цьому етапі може відбуватися як повне, так і часткове вирішення конфлікту. Форми вирішення можуть бути різними: співпраця, поступка, компроміс тощо.

**Висновки.** Отже, проблема управління конфліктами на підприємстві є актуальною і багатоаспектною. Причини виникнення конфліктів на підприємстві пов'язані з багатьма факторами: груповими нормами, неможливістю задоволення потреб особистості через дії інших осіб, розбіжністю цінностей працівників підприємства тощо.

Вирішення питань управління конфліктами повинно починатися на рівні всього підприємства, коли створюються певні технології управління конфліктами з урахуванням можливості їх попередження і нейтралізації. З огляду на різноманіття ситуацій, коли можливе виникнення конфліктів, потрібна система управління конфліктами на рівні підприємства, яка включає задокументовані правила поведінки в конфліктній ситуації, органи, що регулюють конфліктну взаємодію, систему навчання і набуття конфліктологічної компетентності, можливості моніторингу психологічної напруженості тощо.

На основі виділення різних етапів був запропонований алгоритм управління актуальним конфліктом та послідовність етапів на рівні підприємства для створення системи управління конфліктами. Подальший розвиток цієї теми полягає в розробці вищезначеної системи управління конфліктами та механізму формування конфліктологічної компетентності працівників підприємства.

### Література

1. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюлетень НСПП*. 2005. № 11. С. 50–54.

2. Політологічний словник: навч. посіб. для студ. Вищ навч. закл. / за ред. М.Ф. Головатого та О.В. Антонюка. Київ: МАУП, 2005. 792 с. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/kv\\_08.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/kv_08.pdf)
3. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу: навч. посіб. Київ: Зв'язок, 2000. 152 с.
4. Lewis A. Coser Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context. Waveland Press, 2003. 611 p.
5. Батракова Т.І. Інфляція як вираження розподільчого конфлікту. *Економічні студії Науково-практичний економічний журнал*. 2016. № 1(09). С. 7 – 11.
6. Адізес І. Сила протилежностей. Київ: Фабула #PRO, 2019. 176 с.
7. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177-182.
8. Конфліктологія [Електронний ресурс]. URL: <http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobnyaklassifikacziya-konfliktov-prichiny-kotoryx-ix-vyzyvayut-i-dinamika-protekaniya-ponyatie-qkonfliktogenq.html>
9. Голобородько Г.П., Щербак О.Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів [Електронний ресурс]. URL: [http://www.confcontact.com/Okt/32\\_Golob.html](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.html)
10. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес, 2018. 76 с.
11. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Київ: Либідь, 2010. 258 с.
12. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*: 2012. № 3. С. 111–119.
13. Криса О.Й. Природа конфліктів в організації. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 396 с.
14. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: Complete Edition. The Adizes Institute, 2019. 498 p.

## References

1. Vodnik, V. D. (2005). Konflikty v trudovomu kolektyvi: prychyny, shliakhy poperedzhennia ta rozviazannia [Conflicts in the workforce: causes, ways of prevention and resolution]. *Biuleten NSPP - NSPP Bulletin*, 11, 50-54. [in Ukrainian].
2. Holovaty, M.F. & Antoniuk O.V. (Ed.). (2005). Politolohichnyi slovnyk: navch. posib. dlia stud. Vyshch navch. zakl. [Political science dictionary: education. manual for students Higher Education closing]. Kyiv: MAUP. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/kv\\_08.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/kv_08.pdf) [in Ukrainian].

3. Hranaturov, V. M. & Shevchuk, O. B. (2000). Ryzkyk pidpriemnytskoi diialnosti. Problemy analizu: navch. Posib [Risks of entrepreneurial activity. Problems of analysis: education. manual]. Kyiv: Zviazok. [in Ukrainian].
4. Lewis, A. (2003). Coser Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context. Waveland Press. [in English].
5. Batrakova, T.I. (2016). Inflitsiia yak vyrazhennia rozpodilchoho konfliktu [Inflation as an expression of distributional conflict]. *Ekonomichni studii Naukovo-praktychnyi ekonomichnyi zhurnal - Economic studies Scientific and practical economic journal*, 1(09), 7–11. [in Ukrainian].
6. Adizes, I. (2019). Syla protylezhnostei [The power of opposites]. Kyiv: Fabula #PRO. [in Ukrainian].
7. Bilovodska, O.A. & Kyrychenko, T.V. (2017). Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv [Conflict management in the human resources management system of enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and society*, 10, 177-182. [in Ukrainian].
8. Konfliktolohiia. [Conflictology]. Retrieved from: <http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobnayaklassifikacziya-konfliktov-prichyny-kotoryx-ix-vyzyvayut-i-dinamika-prottekaniya-ponyatie-qkonfliktogenq.html>. [in Ukrainian].
9. Holoborodko, H.P. & Shcherbak, O.H. Formuvannia navychok diialnosti z poperedzhennia ta vyrishennia konfliktiv u protsesi profesiinoi osvity maibutnikh menedzheriv [Formation of activity skills for conflict prevention and resolution in the process of professional education of future managers]. Retrieved from: [http://www.confcontact.com/Okt/32\\_Golob.html](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.html). [in Ukrainian].
10. Matviichuk, T.F. (2018). Konfliktolohiia: navch.-metod. posib. [Conflictology: educational method. manual]. Lviv: Halych-Pres. [in Ukrainian].
11. Hryshyna, N. V. (2010). Psykholohiia konfliktu [Psychology of conflict]. Kyiv: Lybid. [in Ukrainian].
12. Bashuk, T.O. (2012). Upravlinnia riznymy typamy konfliktiv u kreatyvnomu kolektyvi [Management of different types of conflicts in a creative team]. *Marketynh i menedzhment innovatsii - Marketing and innovation management*, 3, 111–119. [in Ukrainian].
13. Krysa, O.I. (2004). Pryroda konfliktiv v orhanizatsii [The nature of conflicts in the organization]. *Marketynh ta lohistyka v systemi menedzhmentu: materialy V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii - Marketing and logistics in the management system: materials of the V International. science and practice conf.* Lviv: Vyd-vo Nats. un-tu «Lvivska politekhnika». [in Ukrainian].
14. Adizes, I. (2019). Managing Corporate Lifecycles: Complete Edition. The Adizes Institute. [in English].

## CONFLICT MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

**ACHKASOVA L.**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Department of Management.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID 0000-0002-4519-7789

**VODOLAZHSKA T.**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Department of Management.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

**BEKETOV Yu.**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Professor, Department of Transport technologies.

E-mail: xadi.beketov@gmail.com, ORCID 0000-0002-0159-4950

Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

**Abstract.** *Any socio-economic system is impossible without conflicts, but they can have both constructive and destructive results. That is why the issue of conflict management at the enterprise is relevant. The purpose of the article is to develop an algorithm for conflict management at the enterprise.*

*The following methods were used to implement the goals of the article: the information on the definition of the concept of conflict was analyzed and synthesized, and it was established that some authors consider conflict as a negative phenomenon, others as a neutral phenomenon, and still others as a phenomenon that can lead to both positive and negative results. Using a logical approach, it was determined that the process of conflict management should take place at the enterprise level as an activity to create conflict management technology, conflict-related competence of employees and other actions to ensure conflict prevention. In the course of the research, the synthesis method, the graphic method and the systematic approach to the formation of conflict management algorithms were also widely used.*

*In the article, the conflict management algorithms at the enterprise were further developed, which, unlike the existing ones, were supplemented with a conflict diagnosis phase (for the level of the actual conflict) and an expansion of the content of the algorithm phases at the enterprise level.*

*The proposed improvements will stabilize conflict management processes at the enterprise and determine a certain procedure for this process.*

*The obtained results, consisting in the development of an improved conflict management algorithm at the enterprise, allow for further research on the development of the conflict management system and the mechanism of formation of conflict-related competence of the enterprise's employees.*

**Key words:** *conflict, conflict management, conflict competence, conflict management technology.*