

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено теоретичному дослідженню природи конфлікту на підприємстві. Узагальнено та визначено існуючі підходи до визначення сутності конфлікту, основна сутність якого полягає у наявності протиріччя та розбіжностей. Обґрунтовано, що конфлікти поряд з очевидними негативними наслідками зумовлюють негативні наслідки на підприємстві, що актуалізує необхідність управління ними. Структуровано основні причини конфліктів на підприємстві за групами особистісних та ситуаційних, які зумовлюють виникнення відповідно деструктивних та конструктивних конфліктів. На основі критичного аналізу та узагальнення існуючих підходів наведено авторський підхід до структурування методів управління конфліктами на підприємстві. Визначено сутність, особливості та скадові прямих та непрямих методів управління конфліктами на підприємстві.

Ключові слова: конфлікт; наслідки конфлікту; причини конфлікту; методи управління конфліктами на підприємстві.

Постановка проблеми. Практичний досвід функціонування будь-якого підприємства свідчить, що наявність соціальних зв'язків між різними суб'єктами (наймані працівники, роботодавці, власники, постачальники, покупці і т.д.) призводить до виникнення різних конфліктів. Попри виконання конфліктами в окремих випадках прогресивної функції, все ж конфлікт як такий нерідко призводить до негативних емоційних переживань та психологічних навантажень, втрати виробничих ресурсів і часу, завдає значної шкоди продуктивній взаємодії у групах. Відтак, управління конфліктами є важливою складовою управління персоналом та системи менеджменту підприємства в цілому. З огляду на це, виникає об'єктивна необхідність постійного моніторингу конфліктів в організації, що вимагає розуміння не лише їх природи, але і причин та методів управління ними.

Формування відповідних знань та навиків актуально не лише



для психологів та HR-менеджерів, але і загалом управлінського персоналу підприємства, у підпорядкуванні якого знаходиться підлеглі працівники. Значимість управління конфліктами в організаціях набуває особливої актуальності в умовах мінливості бізнес-середовища та загострення конкуренції. Адже анатогонізм інтересів та цінностей між людьми, відмінності у комунікативній поведінці можуть призводити до конфліктів, які за відсутності управлінського впливу, можуть дестабілізувати трудовий процес та навіть негативно вплинути на репутацію підприємства на ринку (якщо конфлікт виникнув скажімо у присутності або ж за участю покупців, постачальників, інших контрагентів бізнесу).

Аналіз останніх досліджень. В умовах зростання значимості людського фактора в системі ресурсного забезпечення підприємства, розуміння необхідності управління конфліктами в організації також зростає як у науковому середовищі, так і серед практикуючих управлінців. На разі наявна значна кількість наукових розробок, присвячених даній темі. В дному аспекті важливо відзначити дослідження М. Дзямулича, О. Урбан та ін., які підкреслюють, що конфлікти на підприємстві можуть виникати на всіх рівнях управління, а саме між: працівниками, працівниками та їх керівниками, групами працівників та навіть структурними підрозділами. Авторський колектив доводить, що саме розуміння природи, суб'єктів та причин конфліктів є необхідною передумовою для формування стратегії їх вирішення [4]. Дослідження проблематики конфліктів в організації здійснено в праці О. Леонова та Т. Леонової, де визначається, що управління конфліктами є «складним організаційно-технологічним процесом, що проявляється у формі систематичного підходу до виявлення, аналізу, вирішення та моніторингу конфліктів в організації, орієнтованим на забезпечення належного рівня її ефективності та функціональної стабільності» [7]. Також у дослідженні наведено динаміку розвитку конфлікту та типові методи управління ними. У науковій праці [3] автори розглядають основні причини конфліктів на підприємстві; визначають принципи корпоративної соціальної відповідальності як основи для попередження та вирішення конфліктів, а також фактори, які впливають на конструктивне управління конфліктами в організації. Авторський колектив у науковій статті [11] особливу увагу приділяє ролі керівника у вирішенні конфліктів на підприємстві, а також використанню стратегій стрес-менеджменту в управлінській діяльності. Також у вказаній праці розглянуто фактори

виникнення та розвитку конфліктів, стадії реалізації конфлікту та конфліктної поведінки. Великих К. О. у публікації [5] визначає основні причини «організаційного конфлікту» та управлінські підходи для його вирішення (структурний, процесний та змішаний). Боковець В., Соколовська В. проаналізовано позитивні та негативні функції конфліктів, визначено психологічні умови та прийоми попередження конфліктів, у т.ч. в роботі з персоналом. Автор також акцентує увагу на «потенційних позитивних можливостях конфлікту» [1]. Авторський колектив у складі Лісеного Є., Лісеної А. у дослідженні [8] приділяють увагу особливостям та причинам конфлікту на підприємстві, ідентифікують основні функції конфлікту та підходи до вивчення конфліктних явищ на основі «двовірної моделі Томаса – Кілмана». Крім того, на відміну від інших досліджень у цій праці автори наводять результати дослідження рівня вираженості конфліктності на підприємстві та способи виходу із конфліктної ситуації у працівників аутсорсингового підприємства у сфері тимчасового персоналу. Серед наукових досліджень, які висвітлюють проблеми конфліктів на підприємстві, варто також відзначити працю Біловодської О., Кириченко Т. [2], де автори розглядають управління конфліктами як складову управління людським потенціалом підприємств. У праці ідентифіковано основні джерела та причини виникнення організаційних конфліктів, узагальнено стратегії управління актуальними конфліктами за різними авторськими підходами. Сорока О., Близнюк О. у дослідженні [9] систематизували конструктивні та деструктивні наслідки конфліктів на підприємстві, визначили методи вирішення конфліктів між співробітниками та функції «конфліктологічної компетентності» [9]. У науковій статті [6] автори розглядають «фактичний чи уявний бар'єр потреб» окремих членів бізнесу чи окремої соціальної групи як важливу передумову виникнення конфліктів у бізнес-середовищі. Також у роботі наведено поділ конфліктів на категорії, ідентифіковано способи врегулювання конфліктів. Особливістю вказаної праці є розкриття практичних прикладів конфліктних ситуацій у трудовому колективі компанії Google та побудова матриці «SWOT-аналізу конфліктів у трудовому колективі Google.

Попри наявність достатньої кількості наукових праць з проблеми конфліктів на підприємстві, все ж цей вектор досліджень потребує подальших розробок, зокрема в частині конкретизації методів управління конфліктами.

Постановка завдання. Метою статті є критичний аналіз та

150



узагальнення теоретичних положень про природу конфліктів, методів та засобів управління ними у системі менеджменту на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. В науковому середовищі відсутнє єдине бачення щодо сутності конфлікту та його природи (в т.ч. і у бізнес-середовищі). За найбільш загального підходу конфлікт – це зіткнення протилежних цілей, позицій, думок, поглядів опонентів як суб'єктів взаємодії [5]. За іншого підходу конфлікт – це розбіжність між двома сторонами, коли одна сторона намагається прийняти їхню точку зору і заважає іншій це зробити [6; 1]. При цьому по відношенню до підприємства автори конкретизують, що конфлікт зумовлює «внесення напруженості в міжособистісні стосунки усередині колективу між його членами і угрупованнями або з керівництвом» та проявляється у «спробах членів колективу довести правоту своїх поглядів на шляху розвитку організації, визначення місця в цьому розвитку кожного його члена і міри участі в цьому розвитку» [6]. Досить близьким по суті до вищенаведених визначень є трактування конфлікту як важливої «форми взаємодії між людьми, це засіб вирішення тих чи інших бізнесових проблем і самоствердження особистості в колективі» [2]. Визначення конфлікту саме на підприємстві наведено у праці [8]: «Конфлікт на підприємстві – це усвідомлене протиріччя між членами цього колективу, який супроводжується спробами його вирішити на тлі емоційних стосунків у межах організації або в міжорганізаційному просторі». Очевидним є факт, що в основі усіх визначень конфлікту покладено наявність протиріччя та розбіжностей (відсутність згоди) у процесі взаємодії людей, що обумовлена наявністю різноманітних думок, поглядів, ідей, інтересів і т.д.

Конфлікти на підприємстві не варто розглядати лише через призму негативних наслідків (таблиця), адже, як свідчить досвід, вирішення конструктивних конфліктів на підприємстві, як правило, супроводжується позитивними наслідками: налагодження координації, регламентування прав та обов'язків працівників, покращення умов та організації праці, підвищення рівня оплати праці та задіяння інших інструментів мотивації тощо.

Таблиця

Узагальнення позитивних та негативних наслідків конфліктів на підприємстві

Позитивні наслідки конфліктів	Негативні наслідки конфліктів
<ul style="list-style-type: none"> ➤ дозволяє виявляти проблеми в організації бізнес-процесів на підприємстві (конфлікт як «лакмусовий папірець» наявних проблем); ➤ запровадження прогресивних змін на підприємстві (зумовлюють зменшення витрат ресурсів, мотиваваності персоналу, зростанню продуктивності праці); ➤ підвищення згуртованості трудового колективу (окремих груп працівників) навколо предмета конфлікту; ➤ стимулювання інноваційного розвитку, творчості, появу нових правил і форм трудової поведінки; ➤ запобігання застою й поліпшення якості індивідуальної /колективної діяльності працівника (-ів); ➤ сприяння зніманню соціальної напруженості та ліквідації стресової ситуації, допомагає «випустити пар», розрядити обстановку*; ➤ сторони конфлікту, навчені «гірким досвідом», у майбутньому будуть більше налаштованими на співробітництво, ніж до конфлікту; ➤ сприяння самопізнанню й адекватній самооцінці особистості; ➤ позбуття небажаних рис характеру (почуття неповноцінності, покірності, догідливості та ін.). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ можливість виявлення наявних проблем у формі різкого невдоволення (страйки, припинення роботи та ін.); ➤ створення перешкод у трудовій та соціальній активності, ентузіазму та творчої ініціативи; ➤ зниження дисциплінованості та продуктивності праці; ➤ втрата ресурсів; ➤ плинність персоналу; ➤ можливість використання насильницьких методів, у результаті чого можливі людські та матеріальні втрати; ➤ погіршення іміджу та конкурентної позиції підприємства на ринку; ➤ можливе виникнення неприязні, ворожнечі, ненависті між учасниками конфлікту (інколи – навіть повне припинення спілкування); ➤ можливість значних емоційних навантажень та переживань; ➤ можливість виникнення у підлеглих «синдрому покірності», втрата ентузіазму, ініціативи, прагнення щось змінювати та розвиватися; ➤ набуття небажаних рис – вседозволеності, наглості, зарозумілості, пихатості та ін.

Умовні позначення: курсивом виділено психологічні наслідки.

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі літературних джерел [1–

11].



Попри це, все ж деструктивні конфлікти та чимало конструктивних конфліктів, які супроводжуються підвищеним емоційним навантаженням, призводять до негативних наслідків (погіршення комунікації та організаційної взаємодії, зниження рівня продуктивності праці, погіршення іміджу підприємства, зростання ресурсозатрат та ін.). Попри наявність позитивних наслідків конфліктів, все ж це не вказує на відсутність необхідності управління ними.

Необхідною передумовою ефективного управління конфліктами є визначення причин, які зумовлюють їх виникнення. Під причинами конфліктів прийнято розуміти явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і за певних умов викликають його [2]. Існує ціла низка причин для виникнення конфліктів на підприємстві.

Так, за авторського підходу Біловодської О. та Кириченко Т. [2], причини конфліктів на підприємстві доцільно поділити на три групи: 1) нормативні – зачіпаються групові норми (йдеться про ситуації, коли працівник має позицію, яка відрізняється від позиції групи); 2) мотиваційні – неможливість задоволення потреб особистості, яка безпосередньо пов'язана з діями інших осіб (інші учасники перешкоджають задоволенню потреб певної особи); 3) ціннісні – розбіжність цінностей особистості (групи) з цінностями іншої особистості (іншої групи). Схожої позиції до структурування причин конфліктів дотримуються Сорока О., Близнюк О. у праці [9], стверджуючи, що «причини конфлікту в компаніях пов'язані з багатьма факторами: груповими нормами, неможливістю задовольнити індивідуальні потреби через дії інших, розбіжностями в цінностях співробітників компанії». Відповідно до авторського підходу Лісенного Є. та Лісенної А. [8] «організаційний конфлікт варто розглядати через призму двох рівнів причин його виникнення: організаційний (проблеми менеджменту) і психологічний (проблеми стосунків між людьми)». Досить цікавим до ідентифікації причин конфлікту на підприємстві є підхід Великих К. [3]. На думку автора, основними причинами організаційного конфлікту є: 1) зміни (технологічні, структурні або поведінкового характеру), що можуть зумовити звільнення, реструктуризацію, виникнення відчуття страху і опору в колективі; 2) обмежені ресурси як причина конфліктів на підприємстві може призвести до розподілу офісного простору, грошей, обладнання або персоналу та як наслідок – обмежити продуктивність працівників, викликати втому, стрес і загальне невдоволення; 3) зіткнення між цілями і завданнями може зумовити

виникнення конфлікту внаслідок того, що деякі співробітники вбачають необхідність перегляду цілей і завдань раніше ніж інші (або ж керівництво).

Звичайно, з вищенаведеними підходами до структурування причин конфліктів на підприємстві складно не погодитися. Все ж, вважаємо, що в основу класифікації причин конфліктів на підприємстві слід покласти класифікацію конфліктів за причинами їх виникнення (конструктивні та деструктивні). Відтак, причини виникнення конфліктів на підприємстві доцільно поділяти на: 1) ситуаційні (або ж об'єктивні), що обумовлюють виникнення конструктивних конфліктів та пов'язані з системою менеджменту підприємства або її окремими складовими; 2) особистісні (суб'єктивні) – обумовлюють виникнення деструктивних конфліктів, що пов'язані з індивідуально-психологічними особливостями взаємодіючих людей (на підприємстві – працівники, керівники, підлеглі, клієнти/покупці, постачальники та ін.) (рис. 1). Безумовно, наведений поділ причин конфлікту є досить умовним, адже кожна людина по різному сприймає ситуації та події навколо себе. Так, скажімо, об'єктивно сприятливі умови праці, деякі працівники будуть оцінювати як неналежні тільки тому, що вони не відповідатимуть їх завищеним запитам або ж інтенсифікуватимуть їхню працю (використання відеокамер у виробничих приміщеннях, налагодження такту потокової лінії у відповідному режимі та ін.).

Встановлення реальних причин конфлікту на підприємстві є необхідним «ключем» до управління ним для усунення та попередження виникнення у майбутньому. Науковці висловлюють різні позиції щодо того, які методи / інструменти для управління конфліктами можна використовувати у системі менеджменту підприємства. Так, на думку Лісенного Є., Лісенної А., варто виділяти такі способи вирішення конфліктів на підприємстві: 1) арбітраж (ця стратегія, коли третя сторона виступає в ролі арбітра, судді, що ухвалює рішення в спірних ситуаціях між іншими людьми (групами); 2) посередництво або ж медіація – це сприяння третьої сторони двом іншим у пошуках угоди в спірній або конфліктній ситуації; 3) переговори – передбачає діалог між конфліктуючими сторонами для пошуку взаємоприйняттого рішення [8]. За авторським підходом Великих К., для управління конфліктами на підприємстві доцільно використовувати один із таких підходів: 1) структурний – виходить з того, що в основі конфлікту лежить обмеженість ресурсів, відтак, якщо керівник може впливати на це, то зможе контролювати ситуацію та мінімізувати конфлікти; 2) процесний – передбачає



зменшення конфлікту шляхом зміни процесів, які можуть відбуватися в межах конфлікту (співробітництво, переговори та ін.); 3) змішаний – включає в себе як структурні аспекти, так і процесний підхід, і може бути здійснений шляхом ухвалення правил вирішення конфліктів або створення інтеграторів ролей [3].



Рис. 1. Причини конфліктів на підприємстві

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі літературних джерел [1–11].

Вважаємо наведений підхід досить нечітким, адже він не дає конкретної відповіді про те, яким чином управляти конфліктами на підприємстві. Відповідно до авторської позиції Леонова О.,

Леонової Т., «в практичному аспекті можна виділити ряд типових методів управління конфліктами, які ефективно застосовуються в системі менеджменту персоналу», серед яких: 1) конфліктологічні програми – передбачає розробку та впровадження спеціальних програм управління конфліктами в організації, які включають в себе навчання працівників навичкам вирішення конфліктів та формування превентивних механізмів внутрішнього розгляду скарг та суперечок; 2) медіація – передбачає залучення незалежного медіатора для допомоги у вирішенні конфліктів між сторонами шляхом сприяння їх конструктивному діалогу та пошуку взаєморозуміння; 3) комунікативні технології, що включають комплекс заходів щодо розвитку навичок ефективної комунікації серед персоналу та менеджерів організації з метою уникнення непорозумінь та конфліктів; 4) аналіз причин конфлікту – передбачає вивчення факторів та конкретних причин, що лежать в основі конфлікту з метою формування стратегій, спрямованих на їхнє вирішення; 5) превентивні заходи – передбачає розвиток стратегій та політик, спрямованих на попередження виникнення конфліктів шляхом вдосконалення організаційної культури та управління ресурсами; 6) альтернативні методи – включають в себе арбітраж, колективне обговорення, неформальне вирішення спорів; 7) ролі та відповідальності – метод, котрий передбачає чітку визначеність ролей працівників організації та її керівництва для сприяння уникненню конфліктів, оскільки всі співробітники та менеджери знають, що від них очікується; 8) технологічні рішення – використання спеціальних програмних продуктів та цифрових платформ для моніторингу та управління конфліктами, а також для підтримки ефективної комунікації та обміну інформацією про конфліктні ситуації в організації [3]. Цей підхід є досить суперечливим, оскільки поєднує в собі різні за сутністю, значимістю та послідовністю складові.

Досить цікавим щодо управління конфліктами на підприємстві є наступний підхід [2], згідно з яким автори виділяють кілька стратегій регулювання конфліктів, а також технології управління конфліктами: 1) інформаційна – передбачає ліквідацію дефіциту інформації, усунення чуток; 2) комунікативна – передбачає організацію спілкування; 3) соціально-психологічна – передбачає роботу з неформальними лідерами, зміцнення соціально-психологічного клімату; 4) організаційна – включає вирішення кадрових питань, ефективну мотивацію, зміну умов взаємодії співробітників. Вважаємо, що усі вищенаведені підходи до визначення методів,



технологій та засобів управління конфліктами на підприємстві мають право на існування, доповнюючи один одного. Все ж в основу власного бачення щодо визначення методів управління конфліктами на підприємстві покладено їх спрямованість та інструменти управлінського впливу (рис. 2).

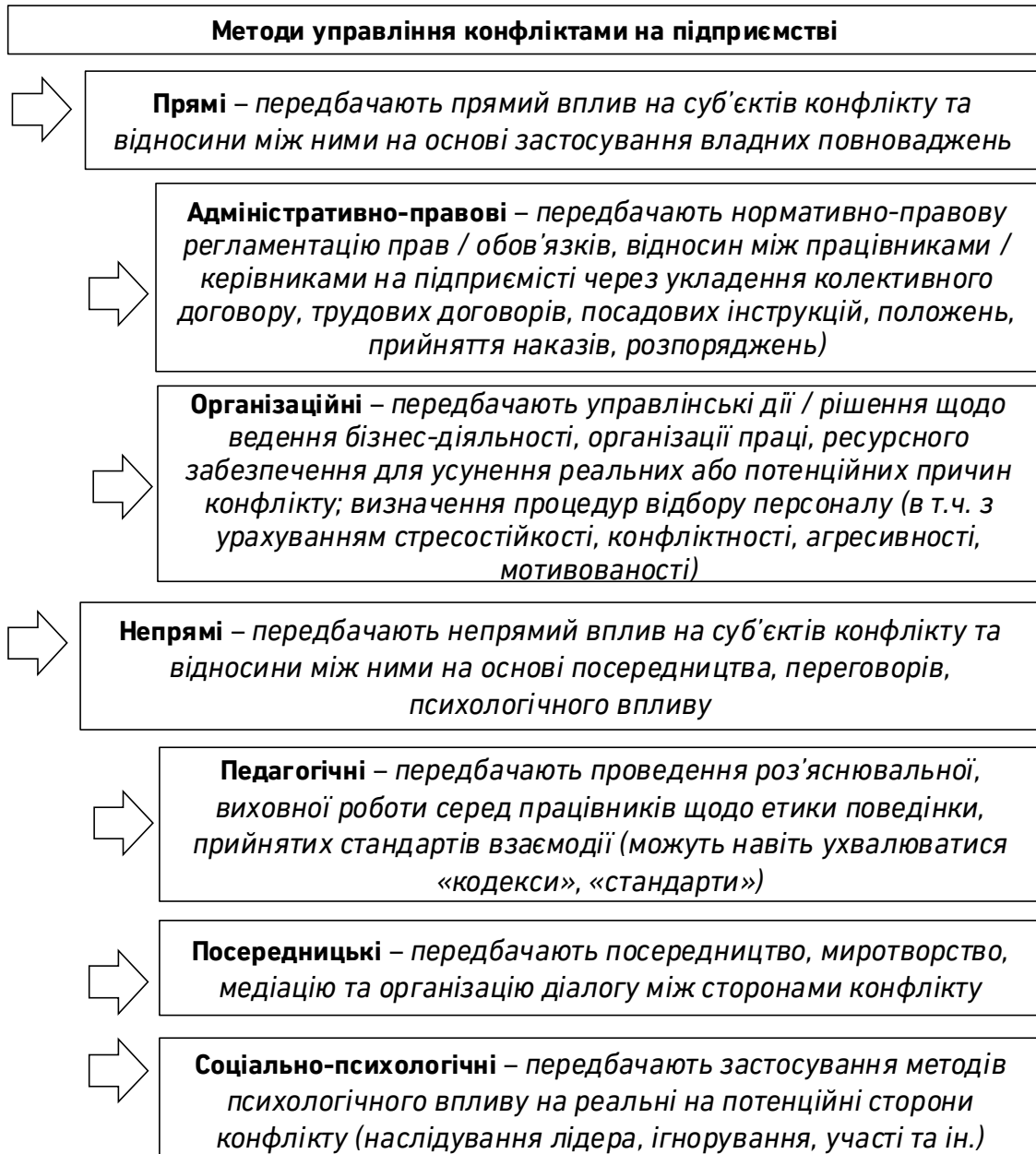


Рис. 2. Методи управління конфліктами на підприємстві

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі літературних джерел [1–11].

Відтак, вважаємо, що усі методи управління конфліктами на підприємстві доцільно поділяти на дві групи: 1) прямі –

передбачають прямий вплив на соціальні контакти та можливі конфлікти ситуації (базуються на застосуванні владних повноважень); 2) непрямі – передбачають опосередкований вплив на конфлікти на основі посередництва, переговорів, психологічного впливу.

Розглядаючи прямі методи управління конфліктами на підприємстві, досить логічним є підхід, відповідно до якого до їх складу варто віднести адміністративно-правові та організаційні методи. Перші з них передбачають регламентацію прав та обов'язків, відносин між працівниками / керівниками за посередництвом цілого ряду локальних нормативних актів (колективний договір, трудовий договір, посадові інструкції, положення, накази, розпорядження). При цьому адміністративно-правовий метод орієнтований не лише на вирішення, але і попередження конфліктів. Організаційні методи, як правило, є «ліквідаційними», адже спрямовані переважно на вирішення наявних конфліктів за посередництвом ухвалення управлінських рішень у сфері організації праці та бізнес-діяльності на основі застосування владних повноважень (наприклад: зміна постачальника, який поставляв сировину неналежної якості або із затримками; виплата премії для працівників, які освоювали нову техніку та технологію; публічне оприлюднення фінансової звітності організації та наказів на преміювання; організація «зони» відпочинку для працівників; введення «дрескоду» та ін.). Також до складу організаційних методів управління конфліктами можна віднести процедури відбору персоналу на підприємстві, що передбачають визначення стресостійкості, конфліктності, агресивності, мотивованості (є «попереджувальними» по своїй суті, оскільки орієнтовані на попередження конфліктів з особистісних причин).

Непрямі методи управління конфліктами передбачають опосередкований вплив на суб'єктів конфлікту та відносини між ними на основі посередництва, переговорів, психологічного впливу, роз'яснювальної роботи (діють на совість, відчуття відповідальності, затребуваності, бажання брати приклад та виправдати очікування тощо). Ця група методів включає педагогічні, посередницькі та соціально-психологічні методи впливу. Педагогічні методи спрямовані на проведення роз'яснювальної, виховної роботи серед працівників щодо етики поведінки, прийнятих стандартів взаємодії (можуть навіть ухвалюватися «кодекси», «стандарти», обговорюватися елементи корпоративної культури). Ці методи є досить дієвими лише до тих працівників, які мають чутливість до думки оточуючих. Посередницькі методи передбачають



посередництво, миротворство, медіацію та організацію діалогу між сторонами конфлікту (можуть передбачати безпосередню участь керівника або ж іншої «третьої» сторони як арбітра / посередника у вирішенні конфлікту). Основне завдання таких методів – це подолати постконфліктне напруження відносин та налагодити діалог між конфліктуючими сторонами. Соціально-психологічні методи передбачають застосування методів психологічного впливу на реальних на потенційних суб'єктів конфлікту, задіюючи індивідуально-психологічні особливості або реакції людей (наприклад, ігноруванням можна добитися бажання однієї з конфліктуючих сторін піти на контакт; власними позитивними якостями можна слугувати прикладом для наслідування та ін.).

Безумовно, на підприємстві, де існують ділові зв'язки та комунікації, більш важливими є прямі методи управління конфліктами, оскільки вони орієнтовані на усунення ситуаційних причин конфліктів (об'єктивно наявних проблем у бізнес-діяльності та організації праці). Водночас непрямі методи є більш значимими для вирішення або ж попередження деструктивних конфліктів, в основі яких лежать особистісні причини.

Висновки. В науковому середовищі є чимало підходів до визначення сутності конфліктів, які за своєю суттю зводяться до наявності протиріччя та розбіжностей між людьми. Конфлікт на підприємстві виникає між працівниками, керівником та підлеглим (або їх групами), а також між працівниками організації та «зовнішніми» суб'єктами (клієнти / покупці, постачальники, конкуренти та ін.). Конфлікти зумовлюють не лише негативні, але і позитивні наслідки на підприємстві (переважно стосується конструктивних конфліктів). Адже конфлікти є свого роду «сигналом» наявності проблем в організації бізнес-процесів, фактором запровадження прогресивних змін і удосконалення організації праці та ін. Водночас деструктивні конфлікти та конструктивні конфлікти зі значними емоційними навантаженнями можуть дезорганізувати роботу колективу, створити перешкоди у трудовій та соціальній активності, зумовити втрату ресурсів та ін.

Виходячи із сутності конструктивних та деструктивних конфліктів, усі причини конфліктів на підприємстві варто поділяти на особистісні (суб'єктивні) та ситуаційні (об'єктивні). Перша група причин пов'язана із індивідуально-психологічними особливостями людей, а друга – з недоліками в організації бізнес-процесів та праці.

Методи управління конфліктами на підприємстві варто поділяти

на дві групи:

1) Прямі – передбачають прямий вплив на соціальні контакти та можливі конфліктні ситуації (базуються на застосуванні владних повноважень). Ця група методів представлена адміністративно-правовими та організаційними методами.

2) Непрямі – передбачають опосередкований вплив на конфліктуючі сторони за посередництвом переговорів, психологічного впливу. Ця група методів включає педагогічні, посередницькі та соціально-психологічні інструменти впливу.

Прямі методи управління є більш значимими для вирішення конструктивних конфліктів на підприємстві, а непрямі – деструктивних.

1. Боковець В. В., Соколовська В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2020/6.pdf (дата звернення: 15.08.2024).
2. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf (дата звернення: 10.08.2024).
3. Великих К. О. Управління організаційним конфліктом, як можливість для росту та розвитку персоналу та організації. *Економіка та управління в міському господарстві*. 2017. Вип. 136. С. 21–23. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/46584/1/5051-10032-1-SM.pdf> (дата звернення: 10.09.2024).
4. Дзямулич М. І., Урбан О. А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 193–197.
5. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриценко А. М. Конфліктологія : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. Київ, 2003. 193 с.
6. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. Вип. 6 (20). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/5017/5045> (дата звернення: 02.09.2024).
7. Леонов О., Леонова Т. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11> (дата звернення: 09.09.2024).
8. Лісеній Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5>. (дата звернення: 09.09.2024).
9. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>. (дата звернення: 13.09.2024).
10. Шульженко І., Лупинос Р. Особливості управління конфліктами в сучасній організації. *Економічний форум*. 2019. Вип. 9.4. URL: <https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-9-4-2019> (дата звернення: 13.08.2024).
11. Шульженко І. В., Сарафанніков В. В., Собакар С. В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/137.pdf> (дата звернення: 10.08.2024).



REFERENCES:

1. Bokovets V. V., Sokolovska V. V. Upravlinnia konfliktnymy sytuatsiiamy v roboti z personalom. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/6.pdf (data zvernennia: 15.08.2024).
2. Bilovodska O. A., Kyrychenko T. V. Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. № 10. S. 177–182. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf (data zvernennia: 10.08.2024).
3. Velykykh K. O. Upravlinnia orhanizatsiinym konfliktom, yak mozhlyvist dlia rostu ta rozvytku personalu ta orhanizatsii. *Ekonomika ta upravlinnia v miskomu hospodarstvi*. 2017. Vyp. 136. S. 21–23. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/46584/1/5051-10032-1-SM.pdf> (data zvernennia: 10.09.2024).
4. Dziamulych M. I., Urban O. A., Hura O. S. Prohramno-tsilovy metod yak dominuiuchy element systemy upravlinnia personalom v umovakh formuvannia hlobalnoi ekonomiky. *Ekonomichnyi forum*. 2019. № 3. S. 193–197.
5. Yemelienenko L. M., Petiukh V. M., Torhova L. V., Hrytsenko A. M. Konfliktolohiia : navch. posib. / za zah. red. V. M. Petiukha, L. V. Torhovoii. Kyiv, 2003. 193 s.
6. Kolesnyk T., Sobitniuk T. Upravlinnia konfliktamy v kolektyvi yak element imidzhu pidpriemstva. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*. 2023. Vyp. 6 (20). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/5017/5045> (data zvernennia: 02.09.2024).
7. Leonov O., Leonova T. Upravlinnia konfliktamy v systemi efektyvnoho upravlinnia orhanizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11> (data zvernennia: 09.09.2024).
8. Lisenyi Ye., Lisenaiia A. Osoblyvosti konfliktiv na pidpriemstvi ta zasoby yikh rozviazannia. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5>. (data zvernennia: 09.09.2024).
9. Soroka O., Blyzniuk O. Upravlinnia konfliktnymy sytuatsiiamy v suchasnykh orhanizatsiiakh. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>. (data zvernennia: 13.09.2024).
10. Shulzhenko I., Lupynos R. Osoblyvosti upravlinnia konfliktamy v suchasni orhanizatsii. *Ekonomichnyi forum*. 2019. Vyp. 9.4. URL: <https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-9-4-2019> (data zvernennia: 13.08.2024).
11. Shulzhenko I. V., Sarafannikov V. V., Sobakar S. V. Rol kerivnyka v upravlinni konfliktamy na pidpriemstvi. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2017. № 20. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/137.pdf> (data zvernennia: 10.08.2024).

Yurchyk H. M. [1: ORCID ID: 0000-0003-1013-6940],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

Samoliuk N. M. [1: ORCID ID: 0000-0001-8693-8558],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

¹National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

MANAGEMENT OF CONFLICTS IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE MANAGEMENT

The article is devoted to a theoretical study of the nature of conflict at

the enterprise. In the scientific environment, there are a number of approaches to determining the essence of conflicts, which essentially boil down to the presence of contradictions between people. Conflict in the enterprise arises between employees, managers and subordinates (or their groups), as well as between employees of the organization and «external» subjects (clients / buyers, suppliers, competitors, etc.). Conflicts cause not only negative, but also positive consequences in the enterprise (mainly concerns constructive conflicts). After all, conflicts are a kind of «signal» of the presence of problems in the organization of business processes, a factor in the introduction of progressive changes and improvement of work organization, etc. At the same time, destructive conflicts and constructive conflicts with significant emotional stress can disorganize the work of the team, create obstacles in labor and social activity, cause the loss of resources, etc. Based on the essence of constructive and destructive conflicts, all causes of conflicts at the enterprise should be divided into personal (subjective) and situational (objective). The first group of reasons is related to individual and psychological characteristics of people, and the second – to deficiencies in the organization of business processes and work. Conflict management methods at the enterprise should be divided into two groups: 1) Direct – involve a direct impact on social contacts and possible conflict situations (based on the application of authority). This group of methods is represented by administrative-legal and organizational methods. 2) Indirect – involve indirect influence on conflicts based on mediation, negotiations, psychological influence. This group of methods includes pedagogical, mediating and socio-psychological tools of influence. Direct management methods are more significant for solving constructive conflicts in the enterprise, while indirect – destructive ones.

Keywords: conflict; consequences of the conflict; causes of conflict; conflict management methods at the enterprise.

Отримано: 11 вересня 2024 року
Прорецензовано: 16 вересня 2024 року
Прийнято до друку: 27 вересня 2024 року