

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11>

УДК 316.455

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

CONFLICT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

Леонов Олександр Олександрович

кандидат економічних наук, професор,
Одеський національний морський університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1941-6948>

Леонова Тетяна Михайлівна

доцент,
Одеський національний морський університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0589-2099>

Leonov Oleksandr, Leonova Tetiana

Odesa National Maritime University

У статті розглянуто актуальні проблеми, пов'язані із структурним елементом сучасної системи управління організаціями – управлінням конфліктами. Визначено, що управління конфліктами являє собою складний організаційно-технологічний процес, що проявляється у формі систематичного підходу до виявлення, аналізу, вирішення та моніторингу конфліктів в організації, орієнтований на забезпечення належного рівня її ефективності та функціональної стабільності. Розглянуто основні сучасні стратегії та методи управління конфліктами, спрямовані на досягнення максимальної ефективності управління організацією. Досліджено ключові причини виникнення конфліктів в організаціях та їх вплив на ефективність роботи персоналу. Визначено методи виявлення конфліктів на ранній стадії, що дозволяє запобігти їх подальшому загостренню та деструктивному впливу. Досліджено сучасний інструментарій та техніки вирішення конфліктів, включаючи комунікативні технології, переговори, конфліктологічні тренінги та медіацію.

Ключові слова: управління конфліктами, менеджмент персоналу, технології управління конфліктами, стратегії управління конфліктами, комунікативні технології.

The article deals with current problems related to the structural element of the modern organization management system – conflict management. It was determined that conflict management is a complex organizational and technological process, manifested in the form of a systematic approach to the identification, analysis, resolution and monitoring of conflicts in the organization, aimed at ensuring the appropriate level of its efficiency and functional stability. The main modern strategies and methods of conflict management, aimed at achieving the maximum efficiency of management of the organization, are considered. The key causes of conflicts in organizations and their impact on the effectiveness of personnel have been studied. The methods of identifying conflicts at an early stage have been determined, which allows to prevent their further aggravation and destructive impact. Modern tools and techniques for conflict resolution, including communication technologies, negotiations, conflict training and mediation, were studied. The features of the conflict management system as an element of effective management, which allows identifying, analyzing, resolving and preventively managing conflicts in the organization in order to maintain a favorable working environment, are considered. The positive aspects of conflicts are identified, namely their potential for stimulating the introduction of innovations and creative development of personnel in the organization. Effective examples of successful conflict management in leading companies have been studied, which help to understand how the resolution of conflict situations can contribute to increasing productivity and strengthening team dynamics in the management system. Recommendations for the implementation of effective conflict management strategies in organizations based on the assessment of key aspects of functional success in this area of management have been developed. It has been proven that effective conflict management contributes to increasing the productivity of personnel, improving interpersonal relations in the team, as well as overall strengthening of the organization's competitiveness in the long term. At the same time, the basis of successful conflict management is a properly defined and formed strategy, which should act as a structural element of the overall personnel management system.

Key words: conflict management, personnel management, conflict management technologies, conflict management strategies, communication technologies.

Постановка проблеми. Еволюція систем управління персоналом в сучасних організаціях визначила у якості одного з головних її елементів управління конфліктами, як важливу складову, котра може суттєво вплинути на ефективність усієї системи менеджменту на підприємстві. При цьому існує об'єктивна необхідність постійного моніторингу та аналізу системи управління конфліктами в контексті ефективного управління організацією. Зокрема, в сучасному бізнес-середовищі усі організації стикаються з різноманітними конфліктами, які можуть негативно впливати на продуктивність праці, моральний стан та функціональну співпрацю співробітників. Таким чином, розуміння природи, джерел та впливу конфліктів на організацію є важливим завданням для менеджменту будь-якого підприємства. Крім того, успішне вирішення конфліктних ситуацій та використання їх у якості креативного потенціалу цілком може сприяти досягненню стратегічних цілей та збільшенню рівня конкурентоспроможності організації. Саме тому оптимізація управління конфліктами стає актуальним завданням для сучасних менеджерів та дослідників принципів управління організаціями.

Крім того, проблема управління конфліктами в організаціях набуває особливої актуальності в умовах постійної зміни бізнес-середовища та росту конкуренції. Відмінності у цінностях, інтересах, ролях та комунікаційних стилях між працівниками можуть призводити до конфліктів, які за відсутності адекватного управління, можуть дестабілізувати робочий процес та негативно відобразитися на репутації організації. Таким чином, зростає необхідність в розробці ефективних стратегій та інструментів управління конфліктами, спрямованих на забезпечення гармонійного функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей. Саме тому аналіз і дослідження проблеми управління конфліктами в системі ефективного управління організацією в даний час набувають особливої актуальності та потребують удосконалення наявних наукових напрацювань у даній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ефективного управління конфліктами в організаціях є актуальною та важливою для забезпечення ефективного функціонування підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Наразі існує достатньо значний обсяг наукових напрацювань, присвячених даній темі, у якому, головним чином, розкриваються ключові аспекти управління

конфліктами та їх вплив на організаційну ефективність.

В одному аспекті важливо відзначити дослідження М. І. Дзямулича, який підкреслює, що конфлікти можуть виникати на всіх рівнях організації, включаючи конфлікти між співробітниками, між підрозділами та між різними групами інтересів. Зазначається, що саме ці фактори обумовлюють потребу розуміння природи та джерел конфліктів, а також розробляти стратегії їх вирішення [1; 7].

Крім того серед популярних підходів до управління конфліктами в організаціях можна виділити пропозиції Ю. О. Чалюк, яка визначає у якості таких медіацію, переговори, конфліктологічні тренінги та внутрішні програми управління конфліктами. При цьому стверджується, що медіація дозволяє нейтральному посереднику допомагати сторонам досягти консенсусу та вирішити конфліктні ситуації, а переговори можуть бути ефективним інструментом для вирішення конфліктів шляхом обговорення інтересів та потреб сторін [3; 4].

Також важливий внесок в дослідження даної проблематики здійснено в працях Т. О. Шматковської та Б. Погріщука, в яких наголошується і на позитивних аспектах конфліктів, визначаючи їх потенціал для стимулювання інновацій та творчості, оскільки конфлікти можуть привести до нових ідей та підходів. Стверджується, що управління конфліктами в організаціях може також сприяти зміцненню командної динаміки та забезпеченню сприятливого робочого середовища для всіх працівників [5; 8].

Загалом, сучасні дослідження підтверджують важливість управління конфліктами в системі ефективного управління організацією. Однак, існує об'єктивна потреба вдосконалення стратегій їхнього вирішення для досягнення стратегічних цілей та стабільного функціонування організацій в умовах динамічних змін бізнес-середовища.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження обґрунтування важливості управління конфліктами в організаціях як необхідної складової ефективного управління шляхом розгляду природи конфліктів і їхніх джерел та їх вплив на організаційну продуктивність. Також необхідно дослідити сучасні стратегії та інструменти управління конфліктами для забезпечення підвищення продуктивності праці персоналу організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах динамічного

розвитку управлінських систем значно зростає актуальність управління конфліктами в організаціях як спеціалізованого компонента менеджменту персоналу. При цьому відзначається також постійне ускладнення міжособистісних взаємодій у робочому середовищі організацій, що може генерувати конфлікти як між окремими працівниками, так і між різними структурними підрозділами підприємства. Крім того, важливою проблемою сьогодення стає неефективне виявлення загроз та управління конфліктами, оскільки неконтрольований або не вирішений конфлікт може призвести до зниження продуктивності праці персоналу, зростання плинності кадрів або ж загалом здійснити негативний вплив на організаційну культуру підприємства. Також важливим викликом для системи менеджменту є необхідність забезпечення балансу між індивідуальними інтересами працівників та стратегічними цілями організації, а також врахування гендерних та культурних аспектів при вирішенні конфліктів. При цьому ефективним напрямом розв'язання даних проблем може бути розвиток навичок управління конфліктами серед керівництва та працівників компанії, створення дієвих механізмів внутрішньої комунікації та формування спеціалізованих конфліктологічних програм, які сприяють попередженню та розв'язанню конфліктів на ранніх стадіях.

Системний підхід в управлінні конфліктами в організації проявляється в розгляді конфліктів як складної мережі взаємопов'язаних частин, де рішення та дії в одному елементі можуть вплинути на інші. Тому він передбачає необхідність аналізу конфлікту не лише на поверхні, але й у контексті всієї організації, враховуючи різні управлінські рівні та структурні підрозділи. Загалом системний підхід дає можливість ідентифікувати причини конфліктів та їх взаємозв'язок з іншими процесами, такими як комунікація, корпоративна культура, стратегія та структура організації. В також управлінні конфліктами застосовується цілісний підхід, що сприяє розумінню динаміки конфлікту та на основі якого здійснюється розробка системних стратегій, які мінімізують його вплив на організацію та сприяють досягненню рівноваги та стабільності всередині неї.

Якщо розглядати управління конфліктами як специфічний організаційно-технологічний процес, то воно являтиме собою систематичну стратегію, спрямовану на виявлення, аналіз, вирішення та контроль конфліктних ситуацій всередині організації з метою забезпечення її

функціональної ефективності та стабільності. Тому цей процес включає в себе кілька ключових кроків. Перш за все, важливо виявити конфлікти, навіть ті, які можуть бути латентними або прихованими. Це може вимагати побудови в системі менеджменту персоналу організації ефективних систем моніторингу та звітування про конфлікти, а також застосування відкритого спілкування зі працівниками. Далі необхідно здійснювати аналіз конфлікту, включаючи визначення його визначальних причин та вплив на різні аспекти функціонування організації. Цей етап допомагає зрозуміти, які саме фактори сприяють генерації та розвитку конфлікту та які можливі ризики для організації це несе.

Крім того, для управління конфліктами менеджменту підприємства необхідно розробити стратегію управління конфліктом. Це може включати в себе визначення цілей вирішення конфлікту, обрання відповідних методів та інструментів для досягнення цих цілей, і створення плану дій. Тому управління конфліктами також включає в себе практичне впровадження запланованих стратегій, включаючи конкретну взаємодію з усіма сторонами конфлікту, збір та аналіз відповідної інформації, комунікацію з учасниками конфлікту та моніторинг виконання визначеного плану дій.

Фінальний етап управління конфліктами передбачає необхідність оцінки результатів та впровадження корекційних заходів стосовно вибраного плану дій. При цьому цей процес може бути постійним, оскільки в процесі здійснення виробничої діяльності підприємства конфлікти можуть виникати знову або змінювати свій характер та спрямованість з плином часу. Тому управління конфліктами як організаційно-технологічний процес вимагає від менеджменту організації розвинутих навичок аналізу, комунікації та вирішення проблем, а також наявності відповідних інструментів і систем для ефективного управління конфліктами та підтримки стабільності розвитку компанії в довгостроковій перспективі [6].

В практичному аспекті управління конфліктами суттєво залежить від основних періодів та етапів динаміки конфлікту, оскільки система менеджменту при цьому орієнтується на раннє виявлення та попередження конфліктів, а також на наступне подолання його наслідків. Саме тому розуміння та адаптація стратегій управління відповідно до етапу конфлікту допомагають досягти більш успішних та ефективних результатів в управлінні конфліктами в організації (рис. 1).

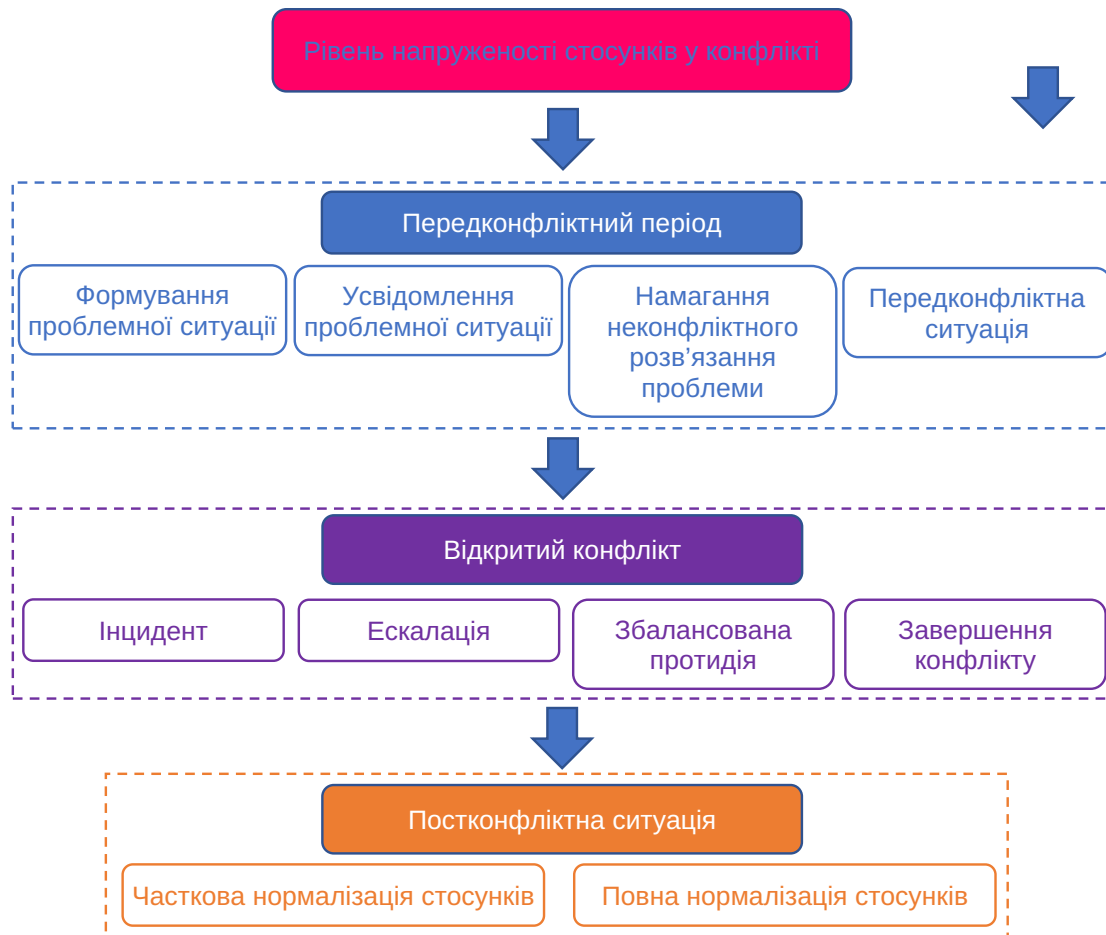


Рис. 1. Основні періоди та етапи динаміки конфлікту

Джерело: вдосконалено автором на основі [2]

Як бачимо, етапність реалізації та вирішення конфліктів дає змогу застосування різних підходів щодо управління конфліктами, на основі яких формуються стратегії управління, які спрямовані на досягнення максимальної ефективності управління організацією. В практичному аспекті можна виділити ряд типових методів управління конфліктами, які ефективно застосовуються в системі менеджменту персоналу:

1. Конфліктологічні програми – даний метод 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 – метод, що 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 підходів щодо розвитку навичок ефективної комунікації серед персоналу та менеджменту організації з метою уникнення непорозумінь та конфліктів.

4. Аналіз причин конфлікту – метод, що передбачає вивчення факторів та конкретних причин, що лежать в основі конфлікту з метою формування стратегій, спрямованих на їхнє вирішення.

5. Превентивні заходи – методика, котра включає в себе розвиток стратегій та політик, спрямованих на попередження виникнення конфліктів шляхом вдосконалення організаційної культури, комунікації та управління ресурсами.

6. Альтернативні методи розв'язання конфліктів, що включають в себе арбітраж, колективне обговорення, неформальне вирішення спорів та інші спеціалізовані непрямі підходи для вирішення конфліктів.

7. Ролі та відповідальність – метод, котрий передбачає чітку визначеність ролей

та відповідальності працівників організації та її керівництва для масштабного 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.

Зважаючи на те, що кожен із згаданих методів не дає стовідсоткової гарантії ефективного управління конфліктами, в менеджменті організацій застосовуються одразу кілька підходів або ж їх функціональне поєднання. При цьому, як свідчить практика, саме використання комбінації зазначених стратегій та методів допомагає організаціям найбільш ефективно вирішувати конфлікти та формувати сприятливе робоче середовище для досягнення своїх стратегічних цілей.

Варто зазначити, що в сучасних умовах вирішальну роль в управлінні конфліктами в організації відіграють комунікативні технології. Це обумовлено тим, що ефективна комунікація допомагає уникнути непорозумінь та конфліктів, а також сприяє розробці конструктивних стратегій вирішення проблем. Водночас застосування сучасних інформаційних технологій, що передбачає використання електронної пошти, відеоконференцій, чатів і соціальних мереж значно полегшує обмін інформацією, особливо в глобальних або роз-

поділених командах. Тому інструменти спільної роботи, які дозволяють колективно працювати над проектами, сприяють зближенню та вирішенню робочих розбіжностей в команді. Усе це сприяє покращенню співпраці, розвитку спільних рішень та побудові позитивних відносин в організації.

Висновки. Таким чином, приходимо до висновку, що важливість ефективного управління конфліктами в контексті організаційного управління є ключовим фактором успішного менеджменту персоналу в сучасних організаціях. Можна стверджувати, що конфлікти є об'єктивною частиною процесу праці, і їх відповідне управління визначається як критичний фактор для досягнення успіху та стабільності організації. Тому розуміння природи конфліктів, їхніх джерел і впливу на персонал дозволяє розробляти ефективні стратегії та інструменти для їх вирішення. Найбільш ефективними методами управління конфліктами в даний час є комунікативні технології, медіація та конфліктологічні тренінги, які забезпечують можуть найбільш ефективно вирішення конфліктних ситуацій. Водночас, варто відзначити позитивний потенціал конфліктів, який полягає в їх здатності стимулювати інновації та розвиток, впровадження яких сприяє зростанню рівня конкурентоспроможності організації. Відповідно, завдяки ефективному управлінню конфліктами, організації можуть досягати своїх стратегічних цілей в умовах динамічних змін сучасного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 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.
2. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія. Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
3. Чалюк Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 320 с.
4. Чалюк Ю. О. Сценарії соціально-економічного розвитку ЄС після BREXIT та COVID. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31(70). № 4.
5. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53.
6. Boiar A. O., Shmatkovska T. O., Stashchuk O. V. Towards the theory of supranational finance. *Cogent Business & Management*. 2018. Vol. 5(1).
7. Dziamulych M., Sadovska I., Shmatkovska T., Nahirska K., Nuzhna O., Gavryliuk O. The study of the relationship between rural population spending on peasant households with the main socio-economic indicators: a case study of Volyn region, Ukraine. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*. 2020. Vol. 20(2). P. 217–222.

8. Pohrishchuk B., Kolomiiets T., Chaliuk Y., Yaremko I., Hromadska N. Modeling the Application of Anti-Crisis Management Business Introduction for the Engineering Sector of the Economy. *International Journal of Safety & Security Engineering*. 2023. Vol. 13(2). P. 187–194.

REFERENCES:

1. Dziamulych, M. I., Urban, O. A., & Gura, O. S. (2019). The program-target method as a dominant element of the personnel management system in the conditions of the formation of the global economy [Prohramno-tsilovyi metod yak dominuiuchy element systemy upravlinnia personalom v umovakh formuvannia hlobalnoi ekonomiky]. *Economic Forum*, vol. 3, pp. 193–197. [in Ukrainian].
2. Iemelienenko, L. M., Petiukh, V. M., Torgova, L. V., & Grinenko, A. M. (2003). *Konfliktologia [Conflictology]*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
3. Chaliuk, Yu. O. (2022). *Sotsialni poslugy v umovakh sotsializatsii globalnoi ekonomiky: teoria ta praktyka* [Social services in the conditions of socialization of the global economy: theory and practice]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
4. Chaliuk, Yu. O. (2020) Scenarii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku ES pislia BREXIT and COVID [Scenarios of social and economic development of the EU after BREXIT and COVID]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seria: Ekonomika i menedzhment*, vol. 31(70), pp. 25–32. [in Ukrainian].
5. Shmatkovska, T. O., Korobchuk, T. I., Borysiuk, O. V. (2023). Suchasni informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii v systemi oblikovo-analitychnoho zabezpechennia shchodo modeliuvannia biznes-protseviv [Modern information and communication technologies in the system of accounting and analytical support for modeling business processes]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53 [in Ukrainian].
6. Boiar, A. O., Shmatkovska, T. O., & Stashchuk, O. V. (2018). Towards the theory of supranational finance. *Cogent Business & Management*, vol. 5(1).
7. Dziamulych, M., Sadovska, I., Shmatkovska, T., Nahirska, K., Nuzhna, O., & Gavryliuk, O. (2020). The study of the relationship between rural population spending on peasant households with the main socio-economic indicators: a case study of Volyn region, Ukraine. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*, vol. 20(2), pp. 217–222.
8. Pohrishchuk B., Kolomiiets T., Chaliuk Y., Yaremko I., Hromadska N. (2023). Modeling the Application of Anti-Crisis Management Business Introduction for the Engineering Sector of the Economy. *International Journal of Safety & Security Engineering*, vol. 13(2), pp. 187–194.