

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-93>

УДК 316.455

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

CONFLICT MANAGEMENT AS A COMPONENT OF EFFECTIVE MANAGEMENT

Чернікова Наталія Миколаївнакандидат економічних наук, доцент,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0079-6411>**Бутенко Віктор Миколайович**здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3632-8846>**Ісаєнко Юлія Анатоліївна**здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7121-6149>**Chernikova Nataliia, Butenko Viktor, Isaenko Yulia**
Poltava State Agrarian University

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління конфліктними ситуаціями у сучасних організаціях. Доведено важливість ідентифікації причин виникнення конфліктів та їхньої своєчасної діагностики для мінімізації негативних наслідків. Зазначено, що ефективне управління конфліктами передбачає використання таких стратегій, як співпраця, компроміс, медіація та переговори, що сприяють зміцненню довіри в колективі, покращенню комунікації та досягненню загальних цілей. Встановлено роль емоційного інтелекту та комунікаційних навичок менеджера, як ключових чинників, для запобігання ескалації конфліктів. Також у статті представлено сучасні методи управління конфліктами, зокрема застосування цифрових інструментів для моніторингу та аналізу ситуацій у колективі. Зроблено висновок, що ефективне управління конфліктами є важливим чинником успішного менеджменту, оскільки забезпечує стабільність організації, підвищує продуктивність праці та сприяє створенню позитивного корпоративного клімату.

Ключові слова: управління конфліктами, ефективність, менеджмент, цифрові інструменти, корпоративний клімат, підприємства.

The article examines the theoretical and practical aspects of managing conflict situations in modern organizations. It has been established that conflicts are an integral part of management processes, which, under the condition of proper management, can contribute not only to the resolution of conflicts, but also to increasing the efficiency of the organization. The study emphasizes the importance of identifying the causes of conflicts and their timely diagnosis in order to minimize negative consequences according to the following criteria: the type of conflict and its causes, the intensity of the conflict, the participants in the conflict, the impact on productivity, communication channels, behavioral style, the emotional state of the participants, and the potential for resolution. It is proposed to follow the following sequence of actions in conflict management: conflict identification, conflict analysis, strategy development, implementation and evaluation of results. It is noted that effective conflict management involves the use of strategies such as cooperation, compromise, mediation and negotiation, which contribute to strengthening trust in the team, improving communication and achieving common goals. The role of the manager's emotional intelligence and communication skills as key factors in preventing the escalation of conflicts has been proven. It was established that only constructive conflicts can serve as a source of innovation, creativity and organizational development. The results of a survey of managers of Ukrainian companies regarding the causes of conflicts and their impact on labor productivity, staff turnover and business performance are given. The experience of the world's leading companies, Google and Amazon, the largest employers, with regard to the policy on resolving and preventing conflicts in companies was studied. The article also presents modern methods of conflict management, in particular

the use of digital tools for monitoring and analyzing situations in the team. It was concluded that effective conflict management is an important factor in successful management, as it ensures the stability of the organization, increases labor productivity and contributes to the creation of a positive corporate climate.

Keywords: conflict management, efficiency, management, digital tools, corporate climate, enterprises.

Постановка проблеми. Управління конфліктами є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, оскільки конфлікти неминучі в умовах командної роботи, багато-задачності та динамічного бізнес-середовища [2]. Якщо не вирішувати конфлікти вчасно, то вони будуть негативно впливати на продуктивність праці, плинність кадрів та фінансові показники підприємства. Навпаки, ефективне управління конфліктами та своєчасне їх розв'язання, у разі виникнення, допомагає створити сприятливе робоче середовище, зменшити стрес і підтримувати позитивний настрій співробітників, покращувати взаєморозуміння в колективі, а також сприяти раціональному використанню ресурсів та покращенню бізнес-процесів, стимулювати розвиток інновацій. Отже, вміння запобігати конфліктам або конструктивно їх вирішувати є однією з ключових навичок сучасного менеджера.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління конфліктами є предметом дискусій багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, які проводили дослідження щодо впливу конфліктів на ефективність менеджменту, кадрову безпеку тощо. До їх числа слід віднести: Антонюк Р., Буняк Н., Гурман О., Власюк Ю., Леонов О., Леонова Т., Олійник І., Петрінко В., Поляк К., Присяжнюк К., Сорока О., Близнюк О. та ін. Дані науковці та практики вивчають вплив конфліктів на економічні показники діяльності підприємств та морально-психологічний клімат в колективі, а також на загальну результативність бізнесу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Ефективне управління конфліктами дозволяє менеджерам розвивати навички емоційного інтелекту, лідерства та стресостійкості, що підвищує їхню ефективність і здатність мотивувати команду, стимулювати генерацію нових ідей і підходів до вирішення проблем, що є важливим фактором конкурентоспроможності організації. Тема управління конфліктами є актуальною для будь-якої організації, незалежно від її розміру чи сфери діяльності. Це критично важлива складова ефективного менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних цілей, зміцненню команди та формуванню позитивного іміджу компанії. Успішне вирішення конфліктів

не лише знижує ризики, але й створює умови для сталого розвитку організації. На сьогоднішній день ще не достатньо дослідженими є методи управління конфліктами, які сприятимуть ефективному розв'язанню конфліктів та підвищенню якості та продуктивності праці менеджерів підприємств, особливо в умовах сучасних викликів. Тому управління конфліктами як складової ефективного менеджменту потребує додаткового вивчення.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження управління конфліктами та визначення їхньої ролі в підвищенні ефективності менеджменту шляхом покращення соціально-психологічного клімату в колективі, створення сприятливої для продуктивної праці атмосфери на засадах взаємоповаги та взаєморозуміння.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна теорія конфліктів визначає їх як зіткнення інтересів, цінностей чи цілей між двома і більше сторонами [10]. В умовах функціонування підприємств конфлікти, залежно від того, які сторони задіяні в ньому, поділяють на внутрішньоособистісні (особисті дилеми співробітників), міжособистісні (суперечки між окремими членами команди через різні погляди або методи роботи) та міжгрупові (між відділами, командами, групами через різницю в цілях або конкуренцію). Згідно теорії Томаса-Кілмана існує п'ять стилів поведінки в конфлікті: конкуренція або співпраця (активні індивідуальні або спільні дії); уникнення або пристосування (пасивні індивідуальні або спільні дії) та компроміс (найбільш нейтральний та ефективний стиль поведінки) [8]. Сучасні дослідники розглядають конфлікти як невід'ємну частину організаційної динаміки, яка потребує інтегрованих рішень.

Конфлікти можуть впливати на роботу колективу як позитивно, так і негативно. У першому випадку вони виконують конструктивну функцію стимулюючи інновації, поліпшуючи комунікацію та згуртовуючи команди, а у другому – деструктивну функцію, яка підвищує рівень стресу, знижуючи продуктивність праці та плинність кадрів [3, с. 99].

Для успішного управління конфліктами та перетворення будь-яких розбіжностей у колективі в конструктивне русло слід дотри-

муватись наступних принципів: визначати джерела конфлікту, зберігати нейтральність та об'єктивність, акцентувати увагу на довгострокових рішеннях, а не на усуненні поточних суперечок [14].

У практичній діяльності слід використовувати такі методи вирішення конфліктів, які приведуть до позитивного результату шляхом: переговорів (діалогу між сторонами для пошуку взаємовигідного рішення); медіації (залучення нейтрального посередника для вирішення складних конфліктів); фасилітації (координація обговорень з метою досягнення згоди) та компромісу (взаємних поступок для досягнення часткового задоволення інтересів обох сторін). Також на практиці застосовують методи командного коучингу під час якого акцентується увага на вирішенні конфліктів через спільну роботу над завданнями, що покращує розуміння ролей і відповідальності, формує довіру в команді. Метод когнітивно-поведінкової терапії широко застосовується для зміни негативного мислення на позитивне, що допомагає зняти емоційне напруження та дає можливість ефективного спілкування, є профілактикою професійного вигорання. Метод Гарвардської школи, відомий ще як метод принципів переговорів, під час яких конфліктуючі сторони зосереджуються не на своїх позиціях, а на власних інтересах, що дозволяє знаходити взаємовигідні рішення, підвищити довіру між учасниками та вести конструктивний діалог.

В управлінні конфліктами на підприємствах слід дотримуватись певної послідовності щодо їх вирішення, яку наведено на рис. 1.

Основне завдання менеджера у вирішенні конфліктів полягає у забезпеченні відкритої комунікації між конфліктуючими сторонами, підтримка нейтральної позиції, а також розвиток корпоративної культури з метою запобігання виникнення конфліктних ситуацій [1, с. 18; 11, с. 176].

За результатами опитування менеджерів 23 українських компаній (представників великого, середнього та малого бізнесу), проведеного Європейською Бізнес Асоціацією, виявлено, що майже 65% компаній перевіряють компетентність своїх кандидатів у конфліктних ситуаціях в процесі співбесіди або за допомогою тестування, оскільки 74% з них зазначають, що конфлікти, особливо невіршені, часто призводять до звільнення працівників. Лише 30,4% менеджерів з персоналу стверджують, що конфлікти в їхніх компаніях вирішуються протягом години після виникнення, а 47,8% вказують, що для цього потрібно 1-2 дні, 30,4 % – від 3 до 7 днів, а 4,3% стверджують, що на вирішення конфлікту витрачається більше тижня. На думку 73,4% опитаних працездатність працівників у разі виникнення конфлікту на певний час значно знижується. Тому керівники даних компаній ініціюють проведення навчання своїх співробітників технікам ефективного вирішення конфліктів. На думку респондентів, найбільш поширеними причинами виникнення конфліктів є:

- розбіжності цілей та інтересів;
- втома від надзвичайних подій в країні, відсутність впевненості у завтрашньому дні;
- віддалена робота, в тому числі в інших країнах;

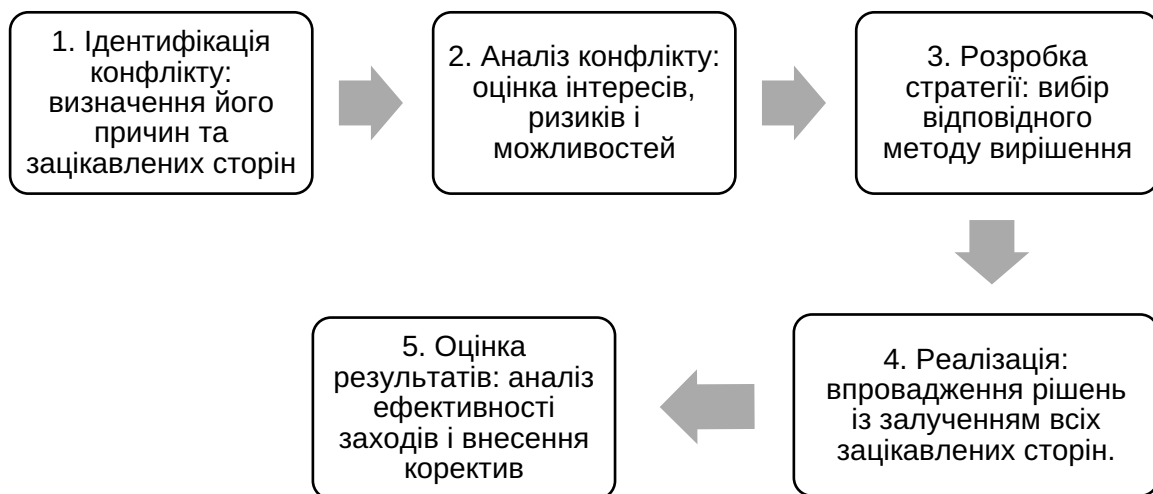


Рис. 1. Етапи вирішення конфліктів на підприємствах

Джерело: сформовано авторами на основі [5–7]

- відсутність ефективної комунікації;
- відсутність чітких задач від керівництва;
- агресивна реакція співробітника на критику або зауваження іншого через хронічну втому, стрес або професійне вигорання;
- психологічні бар'єри для ведення відкритого діалогу або невміння робити це екологічно;
- нерівномірне або надмірне навантаження на працівників та відсутність адекватної мотивації;
- неврахування психотипів при формуванні робочих груп, команд тощо [9].

Практичний досвід таких компаній-гігантів як Google та Amazon підтверджує, що заохочення членів своїх команд до обговорення різних точок зору часто породжує конфлікти, але в той самий час стимулює інновації. Причому, компанія Google дотримується політики "radical candor" (радикальна відкритість), а компанія Amazon – політики "disagree and commit" (конструктивного висловлення своїх заперечень), що допомагає, в обох випадках, ухвалити найбільш зважені рішення [12-13].

Дані дослідження підтверджують, що конфлікти не лише неминучі, а й можуть бути корисні, якщо правильно та ефективно ними управляти. Вони стимулюють інновації, дозволяють оптимізувати процеси та покращити клімат у команді, сприяючи підвищенню ефективності всієї організації [4, с. 86].

Для ідентифікації причин конфліктів і мінімізації їхніх негативних наслідків, слід використовувати чіткі критерії для діагностики (табл. 1).

Отже, своєчасна ідентифікація причин конфлікту залежить від використання чітких

критеріїв, які охоплюють природу, учасників, емоційний стан, а також вплив конфлікту на роботу організації, а його ефективна діагностика дозволяє запобігти ескалації та перетворити конфлікт на джерело розвитку.

В сучасних умовах для моніторингу ситуації в колективі та попередження виникнення конфліктів можна використовувати цифрові інструменти, які наведено у таблиці 2.

Сучасні методи управління конфліктами базуються на принципах відкритого діалогу, співпраці та використання цифрових технологій для моніторингу і запобігання конфліктам. Інтеграція інструментів для аналізу корпоративного клімату, комунікаційних платформ і медіації допомагає організаціям своєчасно реагувати на проблеми, зменшувати негативні наслідки та покращувати ефективність роботи команд.

Висновки. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що управління конфліктами є важливою складовою ефективного менеджменту та дозволяє не лише вирішувати суперечності, а й забезпечувати стабільний розвиток організації. Сучасні методи управління конфліктами у поєднанні з цифровими інструментами створюють основу для формування ефективних команд, які здатні адаптуватися до змін і досягати високих результатів.

Подальші дослідження у сфері управління конфліктами мають бути спрямовані на розробку інноваційних стратегій і методів, які враховують нові виклики, такі як дистанційна робота, багатокультурність команд і впровадження цифрових технологій у процеси управління.

Таблиця 1

Критерії ідентифікації конфліктів та методи їх діагностики

Критерії	Методи діагностики
Тип конфлікту	спостереження за поведінкою учасників і аналіз їхніх комунікацій
Причина виникнення	опитування, зворотній зв'язок, аналіз робочих процесів
Інтенсивність(рівень ескалації) конфлікту	оцінка комунікаційного тону, частоти суперечок
Учасники конфлікту	спостереження, інтерв'ю зі сторонами конфлікту
Вплив на продуктивність	порівняння показників продуктивності до і після виникнення конфлікту
Канали комунікації	аналіз робочих зустрічей, перегляд електронного листування
Стиль поведінки учасників	спостереження та аналіз реакцій учасників на спроби вирішення конфлікту
Емоційний стан учасників	психологічне анкетування, індивідуальні розмови
Потенціал вирішення	вивчення інтересів і цілей сторін

Джерело: складено авторами

Таблиця 2

Цифрові інструменти для моніторингу ситуації в колективі

Назва	Функції	Сфера застосування	Приклад
Платформи для опитувань і аналізу настроїв	регулярні опитування для збору зворотного зв'язку, моніторинг настрою в колективі, аналіз емоційного стану працівників	ідентифікація потенційних зон конфлікту на ранніх етапах	Officevibe, Culture Amp
Системи для управління корпоративними комунікаціями	аналіз інтерактивності співробітників, виявлення найбільш дискусійних питань або зменшення взаємодії	дозволяють моніторити динаміку взаємодії в командах	Slack, Microsoft Teams
Аналітика робочого клімату	вимірювання показників залученості, емоційного вигорання, продуктивності команд	визначення кореляцій між рівнем залученості та частотою конфліктів	Workday, BambooHR
Системи раннього попередження конфліктів	аналіз скарг співробітників, регулярні перевірки настроїв, алгоритми виявлення потенційних конфліктних ситуацій	превентивна робота проблемами в колективі	Reflektive, Qualtrics
Інструменти для онлайн-медіації	проведення онлайн-сесій для вирішення конфліктів, запис і аналіз зустрічей для підготовки рішень	дистанційна робота та вирішення конфліктів у розподілених командах	Zoom, Cisco Webex (для переговорів і медіації)

Джерело: складено авторами

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. Випуск 3. С. 11–21.
2. Буняк Н. Особливості менеджменту в умовах VANI-світу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. Випуск 4. С. 97–103.
3. Гурман О., Власюк Ю. Розвиток потенціалу керівника та ефективність його діяльності. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 29–33.
4. Корсікова Н. М., Череватий В.М. Системний підхід до підвищення особистої ефективності сучасного керівника. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Том 11. Випуск 1. С. 80–88.
5. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834> (дата звернення: 12.11.2024)
6. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1 (5). С. 84–94.
7. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навчальний посібник. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
8. Поляк К. Конфліктологія як необхідна складова сучасного менеджменту. *Логос, онлайн*. 2020. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/4310> (дата звернення: 12.11.2024)
9. Присяжнюк К. Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал управляти конфліктами. *Європейська Бізнес Асоціація*. 2023. URL: <https://eba.com.ua/konflikty-ta-uspishnyj-biznes-chomu-vartopavchyty-personal-upravlyaty-konfliktamy/> (дата звернення: 14.11.2024)
10. Сорока О., Близнак О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка і суспільство*. 2023. Випуск 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073/2996> (дата звернення: 14.11.2024)
11. Юрген А. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Фабула, 2019. 464 с.
12. Amazon Leadership Principles. URL: <https://www.aboutamazon.com/about-us/leadership-principles> (дата звернення: 15.11.2024)

13. Google Code of Conduct. 2024. URL: <https://abc.xyz/investor/other/google-code-of-conduct/> (дата звернення: 15.11.2024)
14. Website Grand Canyon University. A Look at Leadership Styles in Business. URL: <https://www.gcu.edu/blog/business-management/look-leadership-styles-business> (дата звернення: 15.11.2024)

REFERENCES:

1. Antoniuk R. (2023) Osobysta efektyvnist yak osnova liderskoi produktyvnosti kerivnyka orhanizatsii [Personal effectiveness as the basis of leadership productivity of the head of the organization]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezpererвної osvity. Seriya «Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia»*, vol. 3, pp. 11–21.
2. Buniak N. (2023) Osoblyvosti menedzhmentu v umovakh BANI-svitu [Peculiarities of management in the conditions of the BANI world]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 4, pp. 97–103.
3. Hurman O., Vlasiuk Yu. (2023) Rozvytok potentsialu kerivnyka ta efektyvnist yoho diialnosti [Development of the manager's potential and effectiveness of his activities]. *Transformatsiina ekonomika*, vol. 4 (04), pp. 29–33.
4. Korsikova N. M., Cherevatyi V. M. (2019) Systemnyi pidkhid do pidvyshchennia osobystoi efektyvnosti suchasnoho kerivnyka [A systematic approach to increasing the personal efficiency of a modern manager]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. Tom 11, vol. 1, pp. 80–88.
5. Leonov O. O., Leonova T. M. (2023) Upravlinnia konfliktamy v systemi efektyvnoho upravlinnia orhanizatsiiei. *Ekonomika ta suspilstvo*. vol. 55. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834> (accessed November 12, 2024)
6. Oliinyk I. V. (2024) Efektyvni stratehii upravlinnia konfliktamy v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Effective conflict management strategies in the enterprise management system]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, vol. 1 (5), pp. 84–94.
7. Petrinko V. S. (2020) *Konfliktolohiia [Conflictology]: kurs lektsii, entsyklopediia, prohrama, tablytsi: navchalnyi posibnyk*. Uzhhorod: Vydavnytstvo UzhNU «Hoverla», 360 p. (in Ukrainian)
8. Poliak K. *Konfliktolohiia yak neobkhidna skladova suchasnoho menedzhmentu [Conflictology as a necessary component of modern management]*. Lohos, onlain. Available at: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/4310>(accessed November 12, 2024)
9. Prysiazhniuk K. (2023) Konflikty ta uspishnyi biznes: chomu varto navchyty personal upravlyaty konfliktamy [Conflicts and successful business: why you should train your staff to manage conflicts]. *Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia*. Available at: <https://eba.com.ua/konflikty-ta-uspishnyj-biznes-chomu-varto-navchyty-personal-upravlyaty-konfliktamy/>(accessed November 14, 2024)
10. Soroka O., Blyzniuk O. (2023) Upravlinnia konfliktnymi sytuatsiiami v suchasnykh orhanizatsiiah [Management of conflict situations in modern organizations.]. *Ekonomika i suspilstvo*. vol. 56. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073/2996> (accessed November 14, 2024)
11. Iurhen A. (2019) *Menedzhment 3.0. Agile-menedzhment. Liderstvo ta upravlinnia komandamy* [Management 3.0. Agile management. Leadership and team management]. Fabula, 464 p.
12. Amazon Leadership Principles. Available at: <https://www.aboutamazon.com/about-us/leadership-principles> (accessed November 15, 2024)
13. Google Code of Conduct (2024). Available at: <https://abc.xyz/investor/other/google-code-of-conduct/> (accessed November 15, 2024)
14. Website Grand Canyon University. A Look at Leadership Styles in Business. Available at: <https://www.gcu.edu/blog/business-management/look-leadership-styles-business> (accessed November 15, 2024)