

УДК 316.485.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.30>

Ровенська В.В.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри «Економіка підприємства»,  
ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія»

Єланська Н.М.

аспірантка,  
ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія»

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті з'ясовано неоднозначність впливу конфлікту на трудову поведінку працівників та систему соціально-трудова відносин на вітчизняних підприємствах. Визначено, що успішність трудової поведінки, крім індивідуальних зусиль суб'єкта, залежить також від настрою, думок, оцінок інших людей, що формують систему зустрічних дій і впливають у певний спосіб на продуцента поведінки через системи професійної стратифікації, адміністративно-правових інститутів тощо. З огляду на складну структуру (предметно-цільова спрямованість, просторово-часова перспектива, функціональна програма, виробничо-технологічний та соціокультурний контексти), багатовекторність вибору лінії трудової поведінки (зважаючи на розмаїття комбінацій внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів) та розмаїття форм її прояву (цільові, інноваційні, адаптаційно-приспосовницькі, церемоніально-субординаційні тощо), невід'ємним елементом цієї системи є конфлікт. Охарактеризовано роль керівника в урегулюванні конфліктної ситуації на підприємстві і розроблено механізм управління конфліктами у контексті компетентнісного підходу до розвитку персоналу підприємства. Доведено необхідність формування у сучасних працівників конфліктологічної компетентності та конфліктологічної культури. Управління конфліктами є одним із напрямів діяльності кожного керівника. Від його конфліктологічної компетентності залежать успіх у вирішенні складних завдань і його управлінської діяльності у цілому, а також створення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

**Ключові слова:** конфлікт, конфліктна ситуація, конфліктологічна грамотність, конфліктологічна компетентність, конфліктологічна культура, трудова поведінка, управління конфліктами.

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Ровенская В.В., Еланская Н.Н.

В статье выяснена неоднозначность влияния конфликта на трудовое поведение работников и систему социально-трудова отношений на отечественных предприятиях. Определено, что успешность трудового поведения, кроме индивидуальных усилий субъекта, зависит также от расположения духа, мыслей, оценок других людей, которые формируют систему встречных действий и влияют определенным способом на продуцента поведения через системы профессиональной стратификации, административно-правовых институтов и т. д. Учитывая сложную структуру (предметно-целевая направленность, пространственно-временная перспектива, функциональная программа, производственно-технологический та социокультурный контексты), многовекторность выбора линии трудового поведения (учитывая разнообразие комбинаций внутренних мотивов и внешних стимулов) и разнообразие форм ее проявления (целевые, инновационные, адаптационно-приспособленческие, церемониально-субординационные и т. д.), неотъемлемым элементом этой системы является конфликт. Осуществлена классификация типов конфликтов. Охарактеризована роль руководителя в урегулировании конфликтной ситуации на предприятии. Разработан механизм управления конфликтами в контексте компетентного подхода к развитию персонала предприятия. Доказана необходимость формирования у современных работников конфликтологической компетентности и конфликтологической культуры. Управление конфликтами является одним из направлений деятельности каждого руководителя. От его конфликтологической компетентности зависят успех в решении сложных задач и его управленческой деятельности в целом, а также создание социально-психологического климата в трудовом коллективе.

**Ключевые слова:** конфликт, конфликтная ситуация, конфликтологическая грамотность, конфликтологическая компетентность, конфликтологическая культура, трудовое поведение, управление конфликтами.

## FEATURES OF CONFLICT MANAGEMENT IN DOMESTIC ENTERPRISES

Rovenska Viktoriia, Yelanskaya N.M.

*The article clarifies the ambiguity of the impact of the conflict on the labor behavior of workers and the system of social and labor relations of domestic enterprises. It is determined that the success of work behavior, in addition to the individual efforts of the subject, also depends on the moods, opinions, evaluations of other people, who form a system of counter-actions and influence in a certain way the producer of behavior through the systems of professional stratification, administrative and legal institutions, etc. Considering the complex structure (object-oriented orientation, space-time perspective, functional program, production-technological and socio-cultural context), multi-vector choice of the line of work behavior (taking into account the diversity of combinations of internal motives and external stimuli) and the variety of forms of its manifestation, innovation, adaptation, adaptation, ceremonial subordination, etc.), conflict is an integral part of this system. The management system of a modern enterprise can also exist in two positions: on the one hand, creating conflicts, and on the other, acting as a way to resolve them. Therefore, conflicts, on the one hand, can be an obstacle to the development of a management system, and, on the other, to facilitate such development, and it will depend, first of all, on the ability to manage organizational conflicts. Thus, it can be argued that there are no conflict-free organizations. The emergence of conflict in today's team should not be seen as a symptom of discomfort alone, since the conflict arises due to the objective differences in the needs and goals of the people who interact in the process of working together. The classification of conflict types is carried out. The role of the leader in resolving the conflict situation at the enterprise is described. A conflict management mechanism has been developed in the context of a competent approach to the development of enterprise personnel. The necessity of the formation of a conflictological competence and a conflictological culture among modern workers is proved. Conflict management is one of the direct operations of the cutaneous cornea. There is a certain conflict of competence to lay down success at the most varied collisions and a second management activity as a whole, as well as the establishment of a social and psychological climate in the labor collective. Diagnosis and management of conflicts on the occasion of meeting the foundations of the foundation of an effective function of the enterprise, the ability to create a comfortable atmosphere in the collective, if you feel comfortable to maximize the result.*

**Keywords:** conflict, conflict situation, conflict resolution literacy, conflict resolution competency, conflict resolution culture, work behavior, conflict management.

**Постановка проблеми.** Практика підприємництва підтверджує, що в умовах розвитку організаційних структур особливе місце в будь-якому колективі займає конфлікт. Конфлікти є однією з причин втрати виробничих ресурсів і часу, завдають значної шкоди продуктивній взаємодії у групах. Управління конфліктом являє собою систему вчасного виявлення конфліктної ситуації, виявлення причин та методів вирішення конфліктних ситуацій та недопущення їх у майбутньому. Конфлікти в суспільстві й у житті кожної людини займають особливе місце. Управління конфліктами – це цілеспрямований вплив щодо усунення та мінімізації причин, що призвели до конфлікту, чи на корекцію поведінки учасників конфлікту. Тобто управління конфліктами розуміють як будь-яке втручання в конфлікт на різних його стадіях [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню сутності, генезису та пошуку шляхів урегулювання конфліктів присвячено праці багатьох зарубіжних учених. Відомими є такі теорії конфліктів, як теорія структурного балансу Ф. Хайдера, структурно-функціональний підхід Т. Парсонса, теорія соціального конфлікту Л. Козера, конфліктологія У.Ф. Лінкольна, теорія стратегії поведінки у конфліктній ситуації К. Томаса тощо.

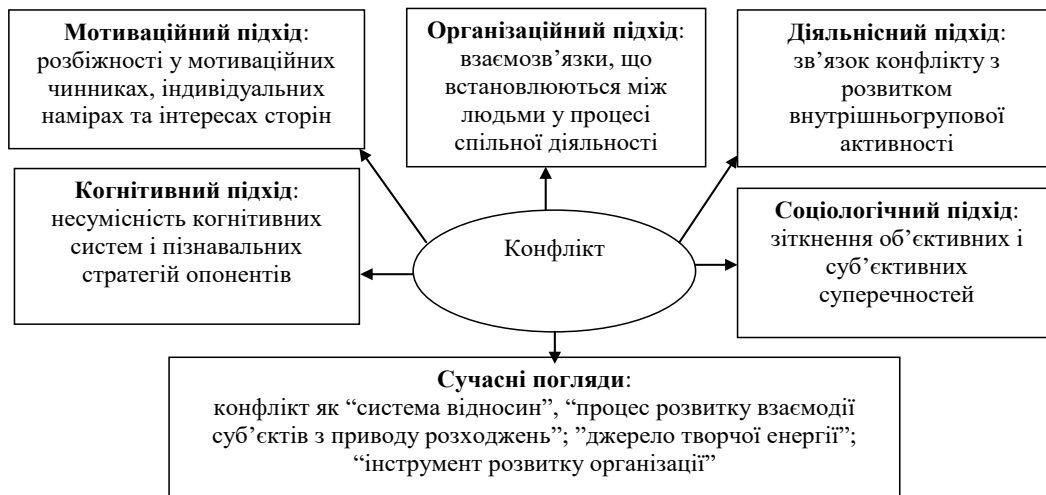
До питань конфліктології усе частіше звертаються у своїх дослідженнях вітчизняні вчені. Зокрема, огляд основних причин виникнення організаційних та міжособистісних конфліктів, у тому числі у сфері ділового спілкування, виконали О.А. Біловодська і Т.В. Кириченко [2], Н.П. Краснова [3], А.Г. Куковський, В.А. Познаховський та В.П. Кизима [4], Т.Л. Мостенська [5], Н.К. Назаров [6]. Основні підходи до управління конфліктами та породженими ними стресами у трудовому колективі обґрунтовує Н.М. Новікова

[7]. Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві досліджують також Ю.В. Максимець та В.М. Дадак [8].

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження особливостей управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах.

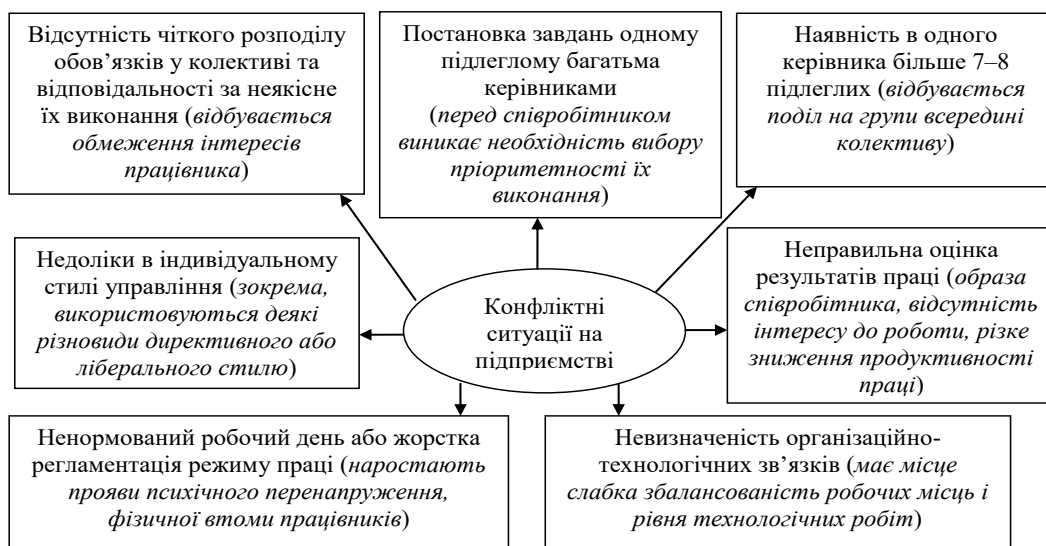
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз діяльності сучасних підприємств показує, що, будучи засобом розв'язання тих чи інших бізнесових проблем і самоствердження особистості в колективі, конфлікт є важливою формою взаємодії між людьми у процесі їхньої трудової поведінки. Трудова поведінка – це свідомо регульований комплекс учинків, дій людини, пов'язаних із поєднанням професійних можливостей та інтересів із діяльністю виробничої організації, виробничого процесу. Важливо зауважити, що сутність трудової поведінки полягає не тільки у створенні суспільно необхідного продукту, а й у відтворенні фізичних і духовних сил працівника, розширенні його знань, розвитку навичок, умінь, здібностей до саморегуляції і творчості. З огляду на складну структуру, багатовекторність вибору лінії трудової поведінки та розмаїття форм її прояву (цільові, інноваційні, адаптаційно-приспосовницькі, церемоніально-субординаційні тощо), невід'ємним елементом цієї системи є конфлікт.

Конфлікт в організації – це відкрита форма існування протиріч інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей під час розв'язання проблем виробничого й особистісного характеру; це зіткнення протилежно спрямованих дій учасників, викликане розбіжністю інтересів, норм поведінки і ціннісних орієнтацій; зрештою, конфлікти виникають унаслідок незбігу формальних організаційних засад і реальної поведінки членів колективу [9]. Існують різні підходи до розуміння сутності конфлікту (рис. 1).



**Рис. 1. Розмаїття підходів до пояснення природи конфлікту на підприємстві**

Джерело: складено авторами на основі [6, с. 199; 7, с. 82; 10, с. 238; 11, с. 272]



**Рис. 2. Основні причини виникнення конфліктів між працівниками на вітчизняних підприємствах**

Джерело: складено авторами на основі [2, с. 178]

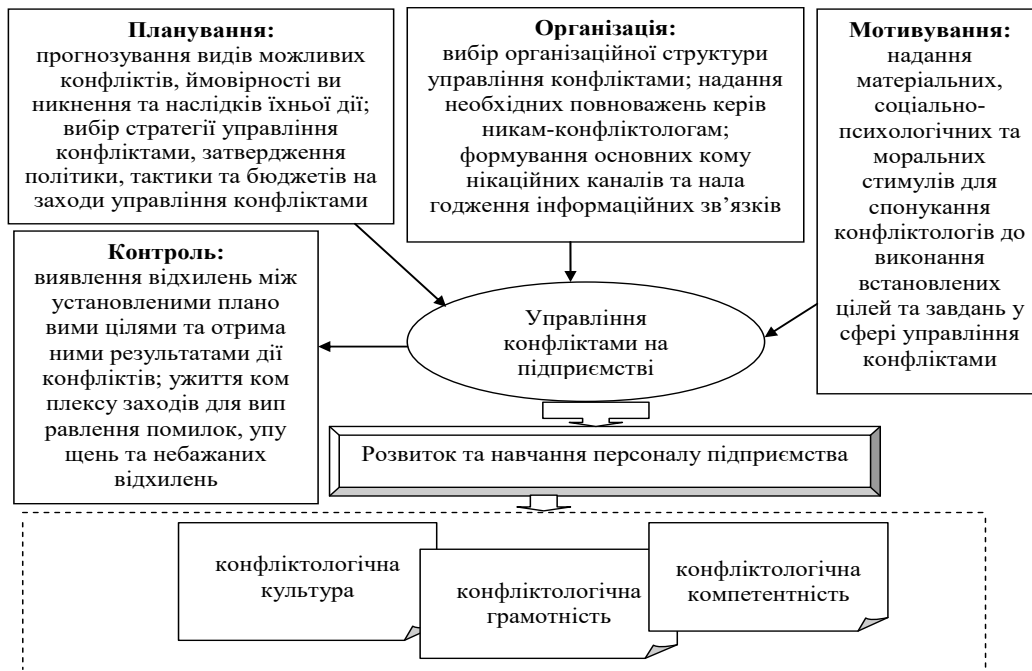
Більшість соціальних психологів та організаційних консультантів схиляється до думки, що конфлікт – це «система відносин», «процес розвитку взаємодії»; причому розвиток взаємодії відбувається саме через розходження в інтересах, цінностях, видах діяльності. Іншими словами, конфлікт – це процес розвитку взаємодії суб'єктів із приводу розходжень. За такого підходу, як стверджує Н. Новикова, конфлікт стає природною умовою існування людей і перетворюється на інструмент розвитку організації [7, с. 82]. В окремих публікаціях [10, с. 238; 11, с. 272] конфлікт розглядається як джерело творчої енергії, яку слід спрямовувати у бажане русло.

До причин виникнення конфліктів в організації можна віднести: розподіл ресурсів, взаємозалежність завдань, відмінності у планах сторін, несхожість цілей, відмінності в уявленнях про певну конкретну

ситуацію, відмінності у манері поведінки, неефективність комунікацій, відмінності у життєвому досвіді, різку зміну подій, демонстрування негативних особистих якостей та ін. [2]. На рис. 2 представлено основні джерела виникнення конфлікту на вітчизняних підприємствах.

Стратегія управління конфліктами, розроблена К. Муром, є однією з найвідоміших у теорії менеджменту. Вона складається із шести стратегій:

1. Стратегії стримування – орієнтованої на те, що сторони самі можуть оволодіти конфліктом.
2. Стратегії супроводу процесів – орієнтованої на роботу з уже усталеним сприйняттям, відносинами, способами взаємодії між сторонами, що конфліктують.
3. Соціо-терапевтичного супроводу – орієнтованого на роботу на індивідуальному рівні.



**Рис. 3. Механізм управління конфліктами у контексті компетентнісного підходу до розвитку персоналу підприємства**

*Джерело: розроблено автором на основі [2, с. 181]*

4. Стратегії посередництва – застосовується у разі, коли сторони вже не можуть спільно працювати над вирішенням конфлікту.

5. Третейського суду – «арбітр» пропонує сторонам уже готове рішення.

6. Силового втручання – тут воля учасників уже ніяк не враховується, проте застосування владних повноважень, як правило, обмежується сферою розбіжностей [2, с. 180].

Р. Акофф і Ф. Емері виділяють такі стратегії управління конфліктами, як:

Усунення конфлікту – передбачає зміни в навколишньому середовищі, за яких учасники перестають конфліктувати. Способи такого впливу можуть бути такими, як: дії, спрямовані на те, щоб учасники не чинили впливу один на одного; поповнення нестачі ресурсів, через які виник конфлікт.

Велике значення має спосіб виникнення конфліктів: імпульсивний (випадковий) або раціональний (спланований).

Управлінські імпульсивні конфлікти – ті, які виникають раптово без жодної внутрішньої боротьби та вагання суб'єкта конфліктного процесу, за відсутності підготовки, аналізу та прийняття рішень про доцільність початку явного конфлікту. Коли виникає імпульсивний конфлікт, домінують емоційність та суб'єктивність в оцінках. Емоційний бік конфлікту полягає в ірраціональних особливостях людської психіки, коли у сприйнятті іншого беруть участь симпатії та антипатії, відчуття, стани й емоції.

Раціональні управлінські конфлікти містять у собі обґрунтовуючий елемент виникнення конфлікту і передбачають проведення попереднього аналізу різних позицій, інтересів, механізмів та рівня захисту інтересів сторін конфлікту та прийняття на цій основі рішення про

зміну форми конфлікту з прихованого на явний. Раціональні конфлікти найчастіше є спланованими, організованими, а іноді навіть відповідно мотивованими. Раціональні конфлікти частіше виникатимуть на середніх та вищих рівнях управління, а участь у них беруть управлінці з певним досвідом управління та участі в конфліктах. Раціональний бік конфлікту виявляється також у тому разі, коли ті, хто конфліктує, можуть чітко сформулювати предмет, об'єкт конфлікту та надати своє логічне бачення, навести докази й обґрунтування [12].

Система менеджменту сучасного підприємства також може існувати у двох іпостасях: з одного боку, породжуючи конфлікти, а з іншого – виступаючи способом їх розв'язання. Тому конфлікти, з одного боку, можуть бути перешкодою для розвитку системи менеджменту, а з іншого – сприяти такому розвитку, і це залежатиме передусім від уміння управляти організаційними конфліктами.

Виникнення конфліктів у трудових колективах визначається: виробничим процесом і виробничою ситуацією; особистісною своєрідністю членів колективу; ставленням окремих особистостей до виробничої діяльності; психологічними особливостями внутрішньокolleктивних взаємовідносин. Важливо, щоб конфлікт не був руйнівним, а для цього потрібно, як зазначає Н.К. Назаров, підтримувати його на оптимальному рівні, на якому конфлікт позитивно впливає на ефективність діяльності організації [6, с. 198–199]. Загалом процес управління конфліктами є підсистемою менеджменту підприємства і реалізуються з домінуванням функціонального підходу до управління організацією шляхом планування, мотивування, контролю та регулювання конфліктів із метою збільшення кількості раціональних наслідків та зниження рівня негативних наслідків конфліктів (рис. 3).

Під час аналізу конфліктної ситуації керівникові потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Керівник оцінює, на якій стадії розвитку знаходиться конфлікт, якої шкоди завдано опонентами один одному. Важливо визначити причини конфлікту. Паралельно з аналізом конфліктної ситуації керівник проводить її оцінювання: оцінюються ступінь правоти опонентів, можливі результати конфлікту та його наслідки за різних варіантів розвитку; також керівник оцінює свої можливості щодо врегулювання конфлікту. Необхідний об'єктивний і конструктивний аналіз конфлікту з визначенням перспектив подальшого розвитку взаємодії учасників. Також важливо контролювати поведінку опонентів і коригувати їхні вчинки з метою нормалізації відносин [10, с. 240]. Аналіз отриманого досвіду дає змогу керівнику осмислити свої дії в кон-

флікті, оптимізувати алгоритм діяльності з урегулювання конфліктів серед підлеглих.

**Висновки з проведеного дослідження.** Управління конфліктами є одним із напрямів діяльності кожного керівника. Від його конфліктологічної компетентності залежать успіх у вирішенні складних завдань і його управлінської діяльності у цілому, а також створення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Діагностика та управління конфліктами на вітчизняних підприємствах повинні стати фундаментом ефективного функціонування підприємства завдяки створенню сприятливої атмосфери в колективі, де кожен буде комфортно відчувати себе та працювати на максимальний результат. Поряд із цим потрібно формувати механізм завчасного попередження конфліктних ситуацій та методів усунення конфліктів, які вже виникли.

#### Список використаних джерел:

1. Решетникова К.Е. Методологические основы квалификации технологий управления организационными конфликтами. *Социс*. 2008. № 10. С. 54.
2. Біловодська О.А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL : [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10\\_ukr/33.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/33.pdf).
3. Краснова Н.П. Причини конфліктів у діловому спілкуванні *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 18–26.
4. Куковський А.Г., Познаховський В.А., Кизима В.П. Причини розвитку та розв'язання міжособистісних конфліктів. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 1(65). С. 222–231. URL : <http://ep3.nuwm.edu.ua/1530/1/Ve6524.pdf>.
5. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2010. № 21. С. 188–189. URL : [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8819/1/Zb21\\_25.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8819/1/Zb21_25.pdf).
6. Назаров Н.К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 5(2). С. 198–201. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_5%282%29\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29_54).
7. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 79–83. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2013\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_14).
8. Максимець Ю.В., Дадак В.М. Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.10. С. 372–376. URL : [http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2013/23\\_10/372\\_Mak.pdf](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2013/23_10/372_Mak.pdf).
9. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 250 с.
10. Сергієнко Т.І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 48. С. 236–242. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqgzdia\\_2012\\_48\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqgzdia_2012_48_27).
11. Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 271–275.
12. Орлов В.Ф., Отич О.М., Фурса О.О. Психологія конфлікту : навчально-методичний посібник. Київ : ДЕТУТ. 2008. 422 с.

#### References:

1. Reshetnikova K.E. (2008) Methodological bases of qualification of technologies of management of organizational conflicts. № 10. P. 54.
2. Belovodskaya O.A. (2017) Conflict management in the system of management of the human potential of enterprises [Electronic resource] / O.A. Belovodskaya, T.V. Kirichenko // Economy and society: electronic scientific professional edition. № 10. P. 177–182. Access mode [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10\\_ukr/33.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/33.pdf).
3. Krasnov N.P. (2013) The causes of conflict in business communication. Social pedagogy: theory and practice. № 1. P. 18–26.
4. Kukovsky A.G. (2014) The causes of development and resolution of interpersonal conflicts [Electronic resource] / A.G. Kukovsky, V.A. Poznahovsky, V.P. Kizima // Bulletin of the National University of Water and Nature Management. Series: Economics. Vip. 1 (65). P. 222–231. Access mode: <http://ep3.nuwm.edu.ua/1530/1/Ve6524.pdf>.
5. Mostenska T.L. (2010) The main causes of conflicts in organizations and ways to overcome them [Electronic resource] Theoretical and applied issues of economics. № 21. P. 188–189. Access mode: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8819/1/Zb21\\_25.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8819/1/Zb21_25.pdf).
6. Nazarov N.K. (2014) Conflicts in the enterprise: definitions, causes, types [Electronic resource] Scientific Bulletin of the Kherson State University. Series: Economic Sciences. Vip. 5 (2). P. 198–201. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_5%282%29\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29_54)

7. Novikova N. (2013) Conflict management in the organization: approaches to solution and prevention [Electronic resource] Galician Economic Bulletin. № 2. P. 79-83. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2013\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_14).
8. Maksymets Yu.V. (2013) Ways of Overcoming Conflict Situations at the Enterprise [Electronic resource] / Yu. V. Maksimets, VM Dadak // Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine. Vip. 23.10. P. 372–376. Access mode: [http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2013/23\\_10/372\\_Mak.pdf](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2013/23_10/372_Mak.pdf).
9. Hassan B.I. (2003) Constructive psychology of conflict. St. Petersburg.: Peter 250 p.
10. Sergienko T.I. (2012) Conflicts in the team and the role of the leader in their solution [Electronic resource] Humanities Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy. Vip. 48. P. 236–242. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqvyzdia\\_2012\\_48\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqvyzdia_2012_48_27).
11. Sochinska-Sibirtseva I.M. (2012) Creative technologies of conflict management at domestic enterprises. Business Inform. № 10. P. 271-275.
12. Psychology of conflict (2008): A training manual for the preparation of masters of all forms of education / V.F. Orlov, O.M. Otich, O.O. Fursa. K.: CHILDREN. 422 p.

*E-mail: [rvv.ddma@gmail.com](mailto:rvv.ddma@gmail.com)*