

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-10>

УДК 005.7:316.485.6

Олійник І. В., к.е.н., доцент

Херсонський державний аграрно-економічний університет

[kirovograd1971@gmail.com](mailto:kirovograd1971@gmail.com)

ORCID: 0000-0003-3823-7532

## ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** В статті розглядається важливість ефективного управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. Аналізуються різні стратегії та методи управління конфліктними ситуаціями та їхній вплив на організаційну ефективність. В статті пропонуються методи оволодіння психологічними аспектами взаємодії керівників із членами організації, спрямовані на підвищення результативності комунікацій та створення сприятливого організаційного середовища для досягнення спільних цілей та вирішення практичних завдань. На основі теоретичного дослідження вказаної проблематики наводиться перелік практичних рекомендацій для підприємств та організацій щодо оптимізації процесів управління конфліктами, а також підвищення продуктивності й співпраці в колективі.

**Ключові слова:** конфлікт, конфліктна ситуація, стратегії управління конфліктами, вирішення конфліктів, емоційний інтелект, комунікаційні навички, психологія управління.

**JEL code classification:** M12

**Постановка проблеми.** В умовах сучасного бізнес-середовища ефективне управління конфліктами в системі менеджменту підприємства стає критично важливим аспектом для забезпечення стабільності та успішності діяльності організації. Конфлікти в трудовому колективі можуть призводити до негативних наслідків, зокрема, зниження продуктивності, погіршення взаємовідносин, зниження мотивації працівників та появи фінансових збитків для бізнесу. На жаль, сьогодні значний відсоток підприємств не мають чіткої стратегії управління конфліктами, що може призвести до їх подальшого загострення та невдач у досягненні стратегічних цілей організації. Основне завдання сучасного менеджменту полягає в розробленні комплексних та ефективних підходів до управління конфліктами, що враховують різні аспекти функціонування підприємств та організацій – психологічних, комунікаційних та стратегічних. Це, в кінцевому підсумку, дозволить не лише комплексно вирішувати конфліктні ситуації та покращувати взаємовідносини, але й створювати сприятливі умови для плідної взаємодії у колективі, а також підвищувати ефективність діяльності підприємства в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження в галузі управління людськими ресурсами акцентують увагу на необхідності системного підходу до управління конфліктами та використанні новаторських методів для вирішення конфліктних ситуацій на підприємствах. У багатьох публікаціях підкреслюється важливість розвитку співробітництва з метою забезпечення ефективного комунікаційного процесу. Вказаній проблемі присвячені роботи багатьох дослідників, зокрема, Ачкасової Л. М., Водолажської Т. О., Бекетова Ю. О. [1]; Городняк І. В. [3]; Лісеного Є., Лісеної А. [4]; Сазонової Т. О., Михайлової О. В. [6]; Сороки О., Близнюк О. [7]; Шаульської Л. В., Гринкевича Р. І. [8] та інших.

В той же час, аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про необхідність комплексного підходу до вивчення системи управління конфліктами на підприємстві, який враховував би специфіку організаційної культури, потреби персоналу та стратегічні цілі підприємства. Врахування цих факторів сприятиме розробці та імплементації стратегій, які будуть адаптовані до унікальних вимог конкретної компанії, а також допоможуть

досягти бажаних результатів у сфері міжособистісних взаємодій та організаційної продуктивності.

**Мета статті.** Метою статті є розгляд ефективних стратегій управління конфліктами в системі менеджменту підприємства в контексті створення сприятливого організаційного середовища, що передбачає пошук оптимальних методів забезпечення максимальної продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей компанії.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному організаційному середовищі конфлікти виступають як невід'ємна складова комплексної взаємодії між працівниками, різними управлінськими підрозділами та партнерами. Сукупність різноманітних конфліктних ситуацій визначає динаміку організаційного життя, впливаючи на його функціонування та розвиток. Конфлікти можуть виникати з різних причин, включаючи розбіжності у визначенні цілей та завдань, розподіл ресурсів підприємства, адаптацію до різних стилів керівництва, а також різноманітність культурних та особистісних характеристик учасників. Для успішного управління такими конфліктами необхідно розуміти їхню сутність та глибинні закономірності, в тому числі класифікацію, яка дозволяла б ефективно вживати необхідні заходи щодо їхнього вирішення та уникнення негативних наслідків для організації.

Конфлікт – це ситуація, що виникає, коли існують певні відмінності в інтересах, цінностях, поглядах та цілях між двома або більше сторонами, які взаємодіють в межах певного організаційного середовища. Це може призвести до напруженості, ворожнечі та навіть взаємних протистоянь. Конфлікти можуть мати різний характер та масштаб – від невеликих непорозумінь до серйозних протистоянь та кризових ситуацій [2].

У контексті конкретної організації конфлікт відображає суперечності та розбіжності між різними структурними чи функціональними одиницями, групами працівників або окремими особами. Він може виникнути з різних причин, зокрема, невизначеність ролей та обов'язків, різноманітності цілей та завдань, конкуренції за ресурси або непорозуміння в ділових комунікаціях. Управління конфліктами в організації є важливим елементом ефективного розвитку підприємства, оскільки незалежно від їхнього походження, невирішені конфлікти можуть негативно позначитися на організаційному кліматі, продуктивності праці та загальному успіху компанії. Розглядаючи сутність конфліктів як невід'ємного атрибуту сучасного менеджменту, слід також зупинитися на їх класифікації, оскільки остання допомагає більш чітко зорієнтуватися в проблемах та перспективах, що породжуються такими конфліктами, а також накреслити шляхи щодо їх подолання [7].

В першу чергу, слід зазначити, що організаційні конфлікти можуть бути як внутрішніми, виникаючи всередині організації між працівниками, групами або підрозділами, та і зовнішніми, які суттєво впливають на взаємодію між організацією та зовнішніми стейкхолдерами – клієнтами, партнерами чи конкурентами. Внутрішні конфлікти можуть виникати через різні погляди на стратегічні напрямки розвитку організації, розбіжності в методах роботи або набувати рис конфліктності між різними корпоративними культурами. Зовнішні конфлікти, з іншого боку, можуть виникати через непорозуміння з клієнтами щодо вимог до продукту чи послуги, зміни у ринковому середовищі, а також конкурентний тиск від інших компаній. Такі конфлікти можуть стати суттєвою перешкодою для досягнення стратегічних цілей організації та вимагають від керівництва компанії імплементації ефективних стратегій щодо їх розв'язання, а також побудови конструктивних відносин зі стейкхолдерами.

Структурні конфлікти виникають в процесі виконання завдань або розподілу ресурсів. Це може включати ситуації, коли певні підрозділи або групи працівників мають різні погляди на те, як краще виконувати певні завдання або стосовно того, як правильно розподіляти обмежені ресурси, такі як бюджет, час чи персонал. Ці конфлікти можуть також виникати через різні пріоритети чи недосконалу організаційну структуру, яка за своєю природою є важливим стратегічним компонентом управління. Функціональні конфлікти, з іншого боку, пов'язані з невизначеністю ролей та обов'язків учасників управлінського процесу. Така ситуація може статися, коли різні працівники або групи чітко

не розуміють своїх обов'язків, мають різні очікування щодо того, що вважається їхньою відповідальністю, або коли існує недосконала комунікація між ними. Ці конфлікти можуть призводити до неефективного дублювання роботи, порушення графіку виконання завдань або загального погіршення продуктивності через невизначеність.

Конфлікти можуть бути латентними, виявленими та загостреними. Латентні конфлікти – це конфлікти, які існують, але не проявляються до певного періоду. Але руйнівні наслідки таких конфліктів є очевидними: невирішені питання та невиражені суперечності можуть накопичуватися та негативно впливати на атмосферу в колективі, викликаючи напруженість, нестабільність та втрату продуктивності. Крім того, латентні конфлікти можуть перерости в виявлені або загострені ситуації, якщо не будуть вчасно визнані та вирішені. Тому важливо уважно вивчати організаційне середовище та реагувати на попереджувальні ознаки латентних конфліктів з метою запобігання їх подальшого загострення [1].

Виявлений конфлікт вже став очевидним для учасників, але ще не досяг свого піку. На цьому етапі конфлікт може перебувати в стані посилення або наростання напруженості між сторонами протистояння. Наступні кроки, які будуть вжиті для управління конфліктом на цьому етапі, можуть визначити в подальшому, яким шляхом він буде розвиватися в майбутньому. Цей етап може бути критичним, оскільки сторони ще можуть залишатися відкритими для обговорення та пошуку компромісу, або ж в іншому випадку конфлікт може загостритися, призводячи до подальшої ескалації та загрози для взаємовідносин між учасниками. Тому на цьому етапі важливо вживати відповідних заходів для ефективного управління конфліктом та запобігання подальшому загостренню ситуації.

Загострений конфлікт є найбільш інтенсивним і складним щодо управління ним. На цьому етапі конфлікт може досягати свого піку, суперечності стають надзвичайно напруженими, а емоції можуть перевищувати розумові реакції. Стратегії управління конфліктом на цьому етапі вимагають ретельного планування, ефективного керівництва та навичок медіації. Це може також вимагати використання спеціалізованих методів врегулювання конфліктів, зокрема, тренінгів з комунікації, переговорів та залучення основних інструментів конфліктології. Важливо також виявити та вирішити вихідні причини конфлікту, щоб вчасно уникнути подальшого загострення ситуації та покращити взаємини між сторонами.

Розрізняють технічні, групові та особистісні конфлікти. Технічні конфлікти виникають через розбіжності у методах роботи або управлінських технологіях – коли різні працівники чи підрозділи мають відмінні підходи до виконання завдань або використання ресурсів. Груповий конфлікт виникає між групами працівників, які можуть мати різні цілі, ціннісні орієнтири або погляди на проблеми, що виникають у процесі роботи. Особистісний конфлікт тісно пов'язаний з особистісними розбіжностями між працівниками, такими як різниця в характерах, віці, стилі спілкування. Ці чинники також можуть спричиняти напруженість та непорозуміння у взаєминах між співробітниками та керівництвом компанії. Вказані типи конфліктів можуть виникати окремо або взаємодіяти між собою, створюючи складні ситуації, які потребують уважного аналізу та ефективного управління для забезпечення гармонійної робочої атмосфери та підтримання запланованого рівня продуктивності всього колективу [8].

В епоху глобальних змін, коли традиційні принципи та уявлення стосовно самої природи менеджменту та організаційного розвитку перебувають під постійною увагою та зазнають кардинального переосмислення, організації часто стикаються з етнічними, культурними та релігійними конфліктами. Ці типи конфліктів виникають через різницю у етнічній чи культурній приналежності, або через різні релігійні переконання. Зокрема, етнічні або культурні відмінності можуть породжувати конфлікти через непорозуміння щодо традицій, звичаїв, мови або вірувань. Такі розбіжності часто породжують стереотипи, упередження та взаємні обмеження, які ще більше загострюють відносини між різними групами. У міжрелігійних взаємовідносинах різниця у поглядах може призвести до конфліктів через суперечливі тлумачення святих, релігійних обрядів або моральних принципів.

Такі конфлікти можуть мати серйозні наслідки для спільної діяльності та соціальної взаємодії, а також загального благополуччя компанії.

Сьогодні ціннісні орієнтири стають особливо важливими для сучасних лідерів бізнесу. Ось чому розуміння різних типів конфліктів допомагає організаціям розробляти ефективні стратегії розв'язання таких конфліктів та підвищувати загальну продуктивність й будувати сприятливий організаційний клімат. У цьому контексті, визначення та утвердження цінностей, які керують стратегіями управління та розвитку організацій, стає вирішальним завданням для досягнення успіху. Глибока рефлексія над цілями та принципами, на яких ґрунтуються дії керівництва, дозволяє адаптувати стратегії до постійної зміни умов та вимог сучасного бізнесу. Отже, розуміння та свідоме використання ціннісних орієнтирів стає ключовим чинником успішного управління організаційними конфліктами в епоху глобальних трансформацій [10].

У цьому зв'язку можна стверджувати, що причини виникнення конфліктів в організації можуть бути множинними та мають глибинні причини, які обумовлені самою сутністю та природою конфліктів в різноманітних вимірах та проявах життєдіяльності підприємств й організацій. Практика менеджменту вказує на деякі з найбільш поширених причин.

В першу чергу, слід вказати, що розбіжність цілей та інтересів стають, напевно, головною умовою виникнення ситуацій непорозуміння в трудовому колективі. Коли працівники мають різні цілі та інтереси, це може призвести до конфліктів, оскільки вони можуть боротися за ресурси, визначення пріоритетів або розподіл влади. Також виникненню таких ситуацій може сприяти недостатня комунікація. Неefективна комунікація, або навіть її відсутність, може призвести до непорозумінь, неправильної інтерпретації управлінської інформації та недовіри між працівниками.

Індивідуальні різниці в підходах до роботи, організації часу та прийнятті рішень також можуть стати причиною конфліктів між співробітниками. Окреслена проблема ускладнюється ще й тим, що нерідко має місце боротьба за обмежені ресурси, такі як фінанси, час чи матеріальні засоби, і це може призвести до конфліктів між підрозділами або працівниками. Завдання менеджменту, в цьому випадку, саме й полягає в тому, щоб на ранніх стадіях планування та встановлення цілей ці питання були чітко окреслені та систематизовані, оскільки в подальшому різне бачення перспектив розвитку організації, скоріш за все, призведе до конфліктів і розбіжностей у виконанні завдань та досягненні мети [4].

Коли в організації ролі та обов'язки працівників чітко не визначені або вони перекриваються одна з одною, це може створити ситуацію, коли ніхто конкретно не несе відповідальність за виконання поставлених завдань. Це призводить до розбіжностей у розумінні того, хто відповідає за певні аспекти роботи або прийняття рішень. Така невизначеність щодо розподілу відповідальності може постійно спричиняти конфлікти між працівниками, оскільки кожен може вважати, що інший повинен бути відповідальним за певні завдання. Крім того, відсутність чітко визначених пріоритетів може призвести до того, що різні працівники будуть спрямовувати свої зусилля на різні завдання, що може погіршити управлінські комунікації та суттєво сповільнити загальний прогрес організації.

Часто виникають ситуації, коли працівники відчують себе об'єктом несправедливого ставлення з боку менеджерів, або, як вже відмічалось вище, стикаються з дискримінацією за різними критеріями, такими як раса, стать, вік або статус. До цього списку можна додати й різницю в культурних цінностях, переконаннях та стереотипах, а також гендерні розбіжності, які також можуть стати джерелом конфліктів у міжособистісних та міжгрупових взаємодіях та негативно вплинути на лілову атмосферу в колективі.

Ефективне управління конфліктами в сучасному бізнесі, як і в будь-якій сфері суспільної діяльності, стає першочерговим завданням сучасного менеджменту та важливою складовою успішного функціонування організаційного середовища. Конфлікти неминучі в будь-якому колективі через різноманітність поглядів, цінностей та інтересів працівників, а також обмежені ресурси та конкурентний тиск. Однак, вміння конструктивно вирішувати

конфлікти є ключовим елементом для забезпечення ефективності роботи колективу та досягнення стратегічних цілей.

Перш за все, ефективне управління конфліктами сприяє збереженню позитивного робочого середовища. Конфлікти, які не вирішуються або вирішуються некоректно, можуть спричинити напруженість та недовіру між працівниками, що негативно впливає на комунікації та співпрацю. Внаслідок цього страждає якість виконаної роботи та загальний ефективний функціонування організації.

Далі, управління конфліктами сприяє підвищенню продуктивності праці. Конструктивне вирішення конфліктів дозволяє знаходити кращі рішення шляхом обговорення різних поглядів та ідей. Коли працівники відчують, що керівництво поважає їхні думки та переконання – вони більш схильні до активної участі в роботі колективу та досягнення спільних цілей. Крім того, правильне управління конфліктами сприяє збереженню здорових міжособистісних відносин, а саме вирішення конфліктів шляхом співпраці та пошуку компромісів сприяє покращенню взаєморозуміння та взаємовідносин між працівниками, що в підсумку створює позитивне робоче середовище [5].

Отже, важливість ефективного управління конфліктами у сучасному організаційному середовищі важко переоцінити. Чітке розуміння причин конфліктів, вміння слухати й розуміти іншу сторону, а також використання конструктивних методів вирішення спорів допомагають забезпечити гармонію та ефективну взаємодію в колективі, що є ключем до успіху організації в цілому.

Існує кілька ефективних стратегій для вирішення конфліктів на робочому місці, спрямованих на покращення комунікацій та забезпечення конструктивної взаємодії між сторонами. Однією з таких стратегій є стимулювання відкритого спілкування між конфліктуючими сторонами. Цей підхід передбачає створення сприятливої атмосфери для вільного обміну ідеями, поглядами та почуттями між усіма учасниками конфлікту. Одним із способів досягнення цього дуже часто стає залучення нейтральної третьої сторони для медіації в розмові. Медіатор, зазвичай, є незалежною та об'єктивно налаштованою особою, яка допомагає сторонам конфлікту знайти спільне рішення, засноване на взаємному розумінні та компромісі. Він до того ж надає можливість сторонам виявити корені конфлікту, проаналізувати власні почуття й думки, а також розробити прийнятні способи розв'язання проблеми, які б задовольнили всіх учасників.

Іншим ефективним методом стимулювання відкритого спілкування є спільне активне слухання інших поглядів. Це вимагає від кожного учасника конфлікту уваги та зацікавленості щодо думок та почуттів інших колег. Завдяки цьому процесу, сторони можуть краще зрозуміти взаємні позиції та знайти спільні точки дотику для подальшого вирішення конфлікту. Такий підхід сприяє покращенню комунікаційних навичок, забезпечує фундамент взаєморозуміння та допомагає створити атмосферу взаємної поваги та підтримки. В результаті, відкрите спілкування може допомогти уникнути подальших конфліктних ситуацій та сприяти покращенню взаємовідносин на робочому місці [3].

Також, практика сучасного менеджменту нерідко стикається з необхідністю імплементації стратегії, яка передбачає пошук компромісів, які б задовольнили потреби обох сторін. Це може включати розробку рішення, що повністю або частково враховує інтереси обох сторін та задовольняє кожну з них. Однак, важливо зазначити, що пошук консенсусу вимагає від усіх учасників конфлікту готовності до певних поступок та взаємного порозуміння. У деяких випадках це може виявитися складним завданням, оскільки кожна сторона може мати свої власні цілі та інтереси, а також може ставити певні умови для досягнення компромісу. Для успішної реалізації такої стратегії необхідно провести детальний аналіз потреб та очікувань кожної зі сторін, а також врахувати всі можливі альтернативи. Добре розроблене компромісне рішення повинно бути справедливим та відповідати інтересам усіх учасників конфлікту, а також сприяти підтримці позитивних взаємовідносин на робочому місці.

Подальша ефективна імплементація такої стратегії може включати в себе створення механізмів контролю та взаємодії щодо забезпечення дотримання усіма сторонами умов

укладеного компромісу. Також важливо забезпечити відкрите спілкування та можливість вносити корективи в умови компромісу у випадку необхідності.

У всіх перерахованих випадках, вирішення конфлікту повинно передбачати пошук взаємовигідного рішення, яке б принесло користь та задоволення обом сторонам. Такий підхід дозволяє сторонам знайти спільне рішення, яке враховуватиме їхні потреби та позиції, сприяючи таким чином мирному врегулюванню конфліктів та підтримці стабільних відносин у майбутньому. Крім того, такий підхід може підвищити рівень взаємного розуміння та довіри між сторонами, що створює основу для подальшого співробітництва та спільного досягнення цілей. Врахування інтересів обох сторін у процесі вирішення конфлікту відображає зрілість та конструктивність підходу до міжособистісних відносин та сприяє побудові стійких та здорових взаємин у колективі.

Стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства є ключовим елементом для забезпечення ефективності та стабільності в організації. Якою б не була стратегія розв'язання конфлікту – розробка такої стратегії вимагає глибокого аналізу протиріч, їхніх причин та специфіки, а також врахування особливостей конкретного підприємства. Розглянемо кілька ключових кроків у розробці стратегій управління конфліктами [13]:

1) Аналіз конфліктів. Перший етап полягає в зборі та аналізі інформації про конфлікти, які виникають на підприємстві. Важливо визначити, які саме ситуації призводять до конфліктів, хто з працівників найчастіше втягується в конфліктні ситуації та які теми або проблеми найчастіше викликають роздратування.

2) Визначення стратегічних цілей управління конфліктами. Наступним кроком є визначення того, чого саме підприємство прагне досягти шляхом управління конфліктами. Вказані цілі можуть включати зниження кількості конфліктів, покращення робочого середовища, збільшення співпраці між колегами тощо.

3) Вибір стратегій управління конфліктами. Після аналізу й визначення стратегічних цілей необхідно вибрати конкретні методи та підходи щодо управління конфліктами. Це може включати розвиток політики конфліктів, проведення тренінгів з медіації та комунікаційних навичок, створення системи регулярного моніторингу конфліктів тощо.

4) Впровадження та оцінка стратегій. Також важливим кроком є впровадження обраних стратегій та оцінка їх ефективності. Це включає в себе впровадження сучасних процедур та практик моніторингу кількісних характеристик та характеру конфліктів після впровадження стратегій, а також здійснення необхідних корекцій.

5) Постійне вдосконалення. Важливо пам'ятати, що стратегії управління конфліктами повинні постійно переглядатися та вдосконалюватися відповідно до змін в організаційному середовищі та потреб підприємства.

Загальна мета цього процесу – забезпечити менеджмент підприємства ефективними інструментами для виявлення, управління та розв'язання конфліктів, що, в кінцевому підсумку, сприяло б створенню сприятливого робочого середовища та досягненню стратегічних цілей підприємства. Впровадження дієвої системи управління конфліктами на робочому місці передбачає декілька кроків, або методів, кожен з яких відіграє важливу роль у створенні здорового та продуктивного робочого середовища [11].

Перший крок полягає в створенні культури відкритого спілкування, що є надзвичайно важливим завданням у забезпеченні ефективної комунікації між колегами та керівництвом. Культура відкритого спілкування покликана створити атмосферу, де працівники почувають себе комфортно та можуть вільно висловлювати свої думки, ідеї та занепокоєння. Цього можна досягти через активне заохочення працівників ділитися своїми думками та ідеями під час командних зустрічей, спільних проєктів або в процесі проведення регулярних індивідуальних зустрічей з керівництвом. Такий підхід не лише сприяє відкритому обміну інформацією, а й створює атмосферу взаємної поваги та підтримки, де працівники можуть висловлювати свої стурбованості та робити конструктивні дії без страху перед негативними наслідками. Така культура сприяє підвищенню відчуття приналежності до колективу та сприяє розвитку ефективного командного співробітництва.

Другим кроком у впровадженні системи управління конфліктами на робочому місці є проведення тренінгів з управління конфліктами для працівників. Це значущий етап, що не лише надає необхідні засоби для ефективного управління в умовах кризових ситуацій в колективі, а й сприяє підвищенню рівня емоційного інтелекту учасників, що в свою чергу сприяє зростанню їхньої психологічної зрілості. Проведення тренінгів може включати ознайомлення працівників зі стратегіями вирішення конфліктів, надання їм практичних навичок та інструментів щодо сприяння продуктивним розмовам та ефективного вирішення проблемних ситуацій. Цей процес допомагає працівникам розвивати навички емоційного розуміння, самоконтролю та співпереживання, які є ключовими складовими емоційного інтелекту.

Підвищення рівня усвідомленості щодо природи конфліктів та методів їх вирішення дозволяє працівникам ефективно керувати ситуаціями, що можуть виникнути на робочому місці, сприяючи таким чином збільшенню загальної продуктивності колективу. Крім того, розвиток емоційного інтелекту сприяє підвищенню рівня співробітництва та взаєморозуміння між колегами, що є важливим фактором побудови здорових взаємовідносин на робочому місці та дієвим засобом уникнення конфліктів у майбутньому [6].

Третій крок полягає в розробці та імплементації політики та процедур, які регулюють процес управління конфліктами. Вказаний етап є дуже важливим, оскільки належно розроблені політика та процедури створюють важливу основу для ефективного управління конфліктами та забезпечують певний стандарт у вирішенні непорозумінь в колективі. Створення такої політики може включати розробку процесу вирішення конфліктів, що визначає послідовність дій та відповідальності за їх виконання. Також це може передбачати створення посібника з управління конфліктами, який містить практичні поради та рекомендації для співробітників щодо ефективного врегулювання конфліктних ситуацій.

Чітко сформульовані правила та процедури сприяють швидкому та ефективному вирішенню конфліктних ситуацій, зменшуючи можливість їх ескалації та негативного впливу на робочий процес. Вони надають працівникам чітку карту дій у випадку конфліктів, що в цілому сприяє збереженню спокою та збалансованості в ситуаціях напруги. Такий підхід встановлює рамки для управління конфліктами й сприяє підтримці здорових відносин у колективі. Відповідна політика та процедури стають основою для побудови відкритого та довірчого середовища, де працівники можуть вирішувати конфлікти шляхом конструктивної співпраці та взаєморозуміння.

Управління конфліктами є ключовим аспектом ефективного менеджменту на будь-якому підприємстві. Конфлікти можуть виникати на різних організаційних рівнях управління, включаючи міжособистісні взаємини, робочі процеси та стратегічні рішення. Проте, недоліки в управлінні конфліктами можуть призвести до серйозних наслідків для підприємства.

Однією з поширених помилок в управлінні конфліктами є повне їх уникнення. Важливо розуміти, що конфлікти можуть бути природними частинами взаємодії в організації й ігнорування ними може призвести до ще більшого загострення ситуації в колективі. Саме ігнорування конфліктів може призвести до розриву комунікацій між співробітниками, зниження продуктивності та негативного впливу на робочу атмосферу.

Для успішного управління конфліктами на підприємстві необхідно вживати конструктивні підходи щодо їх вирішення. Це, як вже йшлося вище, може включати проведення відкритих діалогів, розробку спільних рішень та впровадження стратегій пошуку компромісів. Крім того, менеджмент повинен активно втручатися у вирішення конфліктів, створюючи сприятливі умови для співпраці та співробітництва між сторонами. Такий підхід до управління конфліктами допоможе підприємству забезпечити ефективну роботу колективу, зберегти ресурси та досягти поставлених цілей без зайвих труднощів.

Іншою поширеною помилкою є ескалація конфлікту шляхом захисту або нападу на іншу сторону. Для підприємства надзвичайно важливо уникати ескалації конфліктів, оскільки це може серйозно вплинути на ефективність та результативність його роботи. Конфлікти, які не вирішуються або які посилюються через захист або напад на іншу сторону, можуть

привести до серйозних наслідків для підприємства. Занадто часта ескалація конфліктів також може спричинити розрив комунікацій між різними відділами та співробітниками підприємства. Коли сторони в конфлікті замість пошуку конструктивних рішень вибирають шлях конфронтації, це ускладнює подальшу взаємодію та співпрацю між ними. Такий підхід може створювати негативний цикл у конфлікті, приводячи до подальшого загострення ситуації та втрати можливостей для мирного врегулювання проблеми, тоді як комунікація між сторонами розривається ще більше, що ускладнює пошук конструктивних рішень, спрямованих на задоволення всіх учасників конфлікту.

Останньою поширеною помилкою управління конфліктами на підприємстві є зосередження на самій проблемі, а не на методах її вирішення. Це може відбуватися, коли учасники конфлікту занадто поглиблено занурюються у аналіз причин суперечки, забуваючи про пошук шляхів її подолання. На жаль, такий підхід може привести до затяжного конфлікту, який стає майже неможливо вирішити [12].

Управління конфліктами на підприємстві вимагає не лише розуміння причин суперечок, але й передбачає активний пошук рішень, спрямованих на їх урегулювання. Зосередження на розв'язанні проблеми дозволяє підприємству ефективно вирішувати конфлікти та підтримувати продуктивну робочу атмосферу. Менеджмент повинен стимулювати колектив до співпраці та спільного пошуку шляхів вирішення конфліктів, надаючи необхідну підтримку та ресурси для досягнення спільних цілей. Тільки за таких умов підприємство може уникнути затяжних конфліктів та досягти успішності у вирішенні будь-яких проблем.

Отже, успішне управління конфліктами вимагає уникнення цих помилок та передбачає активне залучення всіх зацікавлених сторін до пошуку конструктивних рішень, спрямованих на пошук спільних рішень щодо розв'язання конфліктів на підприємстві.

Конфлікти в міжособистісних відносинах не завжди вважаються позитивними аспектами. Часто їх сприймають як ознаки розбрату, розділення чи незгоди. Однак, згідно деяких теорій, конфлікт можна також розглядати як невід'ємну частину процесу комунікації. Згідно цієї тези, конфлікт не є припиненням комунікації, а становить її логічне продовження у певній формі. Він служить засобом розширення зрозуміння та виявлення різниць в поглядах на певну виробничу чи управлінську проблему.

Цю тезу наочно доводить модель зрілості спроможностей «Вікно Джогарі». Модель «Вікно Джогарі» – це не лише інструмент аналізу, але й ключовий компонент для глибокого розуміння міжособистісних динамік та взаємовідносин у команді. Розроблене вченими Джоозефом Люфтом і Харрінгтоном Інгомом у 1950-х роках, це надзвичайно важлива модель, що відкриває перед нами чотири ключові аспекти нашої особистості та їх взаємозв'язок з оточуючими нас людьми.

Модель складається з чотирьох квадрантів, які відображають різні аспекти нашої особистості [11]:

– Відоме мені (Я). Цей квадрант являє собою аспекти особистості, які відомі самій людині та іншим людям. Це можуть бути характеристики, які ми легко розпізнаємо у собі і відкрито демонструємо.

– Невідоме мені (Сліпе пляма). Це ті аспекти нашої особистості, про які ми не знаємо, але інші люди можуть їх помічати. Вони можуть включати наші слабкі сторони, «темні місця» нашої особистості, а також аспекти, які ми не усвідомлюємо про себе.

– Відоме іншим (Слухач). Це те, що інші люди знають про нас, але ми можемо не усвідомлювати цього. Це, зокрема, можуть бути наші реакції, звички, які стають очевидними для інших, але не завжди для нас самих.

– Невідоме іншим (Таємниця). Сюди відносяться аспекти нашої особистості, які не відомі ані нам, ані іншим людям. Це може бути потенціал, який ми ще не розкрили, або характеристики, які ми ще й досі не проявили у відкритому спілкуванні.

Через призму цих чотирьох квадрантів, «Вікно Джогарі» надає можливість розглядати та аналізувати наше ставлення до себе та сприйняття нашої особистості іншими. Він допомагає розкрити складні міжособистісні динаміки та ідентифікувати причини можливих конфліктів в організації, що дозволяє ефективно взаємодіяти та розвиватися в



командному середовищі. Більш того, використання «Вікна Джогарі» сприяє збільшенню самосвідомості, розвитку навичок комунікації та побудові довіри в колективі. Ця модель стає кардинальним кроком у напрямку покращення комунікації та взаєморозуміння всередині команди, що забезпечує більш ефективну та гармонійну співпрацю, а також сприяє підвищенню загальної продуктивності на підприємстві.

Відомо, що коли виникає конфлікт, це може бути ознакою того, що сторони відчують себе незручно чи незадоволено одна з одною. Він викликає дискусію, обмін думками та пошук компромісу. У такий спосіб, конфлікт відкриває проблеми та недоліки, які можуть бути важливими для подальшого розвитку відносин в організації. Більш того, конфлікти можуть стимулювати активне слухання, пошук нових ідей та шляхів вирішення проблем. Така взаємодія може тривалий час підтримувати відкритість у комунікаціях в колективі, оскільки остання передбачає вираження сторонами своїх поглядів та почуттів, а також активний пошук спільних точок зору. Замість того, щоб приховувати різні погляди, конфлікт допомагає відкрито висловлювати їх та знаходити спільні рішення [9].

Ось чому тренінги з управління конфліктами на робочому місці можуть бути корисними для працівників усіх рівнів. Вони можуть забезпечити їх навичками, необхідними для сприяння продуктивним розмовам, вирішенню конфліктів та створення позитивного робочого середовища. Навчання, зокрема, може включати в себе ознайомлення працівників зі стратегіями вирішення конфліктів, надання їм навичок, необхідних для сприяння продуктивним розмовам, або отримання ними знань, необхідних для створення політик і процедур, які стосуються управління конфліктами.

Отже, розглядаючи конфлікт як невід'ємну частину комунікації, можна ставитися до нього як до можливості розвитку підприємства та поліпшення взаємовідносин між співробітниками. Замість уникання конфліктів, можна навчитися ефективно їх врегульовувати та використовувати як інструмент для підвищення взаєморозуміння та покращення якості спілкування в колективі.

**Висновки.** Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства є невід'ємною складовою успішного функціонування організації в сучасному бізнес-середовищі. За допомогою ефективних стратегій управління конфліктами, підприємства можуть покращити внутрішню комунікацію, підвищити рівень співпраці та забезпечити стабільність в організаційному середовищі.

Під час дослідження було виявлено, що використання адекватних стратегій управління конфліктами, таких як спільний пошук рішень, компроміс або досягнення узгодженості, сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з конфліктами, та сприяє досягненню конструктивних рішень та ефективній взаємодії. Однак у більшості випадків необхідно враховувати конкретні особливості кожної ситуації та унікальність кожного конфлікту щодо вибору оптимальної стратегії.

Крім того, важливо пам'ятати про значення розвитку комунікативних навичок та вміння ефективно спілкуватися з персоналом на всіх рівнях організації. Комунікації є ключовим елементом управління конфліктами, оскільки вони сприяють розумінню позицій та інтересів сторін, а також набувають форм вирішення конфліктів на засадах взаємопідтримки та взаєморозуміння. Розуміння впливу конфліктів на управління та визначення різних типів конфліктів, які можуть виникнути в колективі, передбачає впровадження стратегій вирішення конфліктів, де працівники можуть ефективно шукати шляхи розв'язання конфліктних ситуацій та створювати більш позитивну атмосферу на робочому місці.

Ефективне управління конфліктами також може покращити моральний дух працівників і зменшити плинність кадрів. Це може призвести до покращення навичок вирішення проблем та внести елементи творчості у їх вирішення. Нарешті, ефективне управління конфліктами може покращити загальну культуру на робочому місці та створити більш позитивний імідж організації, що в цілому сприяє підвищенню рівня капіталізації підприємства.

У підсумку, ефективне управління конфліктами є необхідним елементом стратегічного менеджменту підприємства, який сприяє досягненню стабільності, зростання

продуктивності та забезпечення успіху на ринку. Розробка та впровадження системи управління конфліктами стає першочерговим завданням для будь-якого сучасного підприємства, яке прагне досягнути високих результатів та забезпечити стійкий розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

#### Список використаних джерел:

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.22> (дата звернення: 30.11.2023).
2. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840> (дата звернення: 23.02.2024).
3. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. 2022. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (6). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01> (дата звернення: 23.02.2024).
4. Лісеній, Є., Лісеная, А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*, 2022. (35). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5> (дата звернення: 10.02.2024).
5. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29> (дата звернення: 10.02.2024).
6. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 539–542. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf> (дата звернення: 23.02.2024).
7. Сорока, О., Близнюк, О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023, (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139> (дата звернення: 23.02.2024).
8. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 132-139. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).132-139](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).132-139) (дата звернення: 23.02.2024).
9. Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. (2022). Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in *Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development"*. Vol. 22 ISSUE 3. URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (Web of Science), pp. 57–74 (дата звернення 23.02.2024).
10. Fatma Sonmez Cakir, Zafer Adiguzel. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *Sage Open*, vol. 10 (1), pages 21582440209, March. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020914634> (дата звернення: 23.02.2024).
11. Keijser Ch., Belderbos R., Goedhuys M. (2021). Governance and learning in global, regional, and local value chains: The IT enabled services industry in South Africa. *World Development*. Vol. 141. 105398. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105398> (Scopus) (дата звернення: 23.02.2024).
12. Koibichuk, Vitaliia, Henryk Dzwigol et Svitlana Stenko. (2021). Conflict Management in Health Care Institutions. *Health Economics and Management Review* 2, (4). DOI: <http://dx.doi.org/10.21272/hem.2021.4-07> (Scopus), pp. 71–77. (дата звернення: 23.02.2024).
13. Todoschuk, A., Motorniuk, U., Skliaruk, T., Oliinyk, I., Kornieieva, T. (2023). Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d'Information*, 28(3). URL: <https://iieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (Scopus), pp. 595–601. (дата звернення: 23.02.2024).

#### References:

1. Achkasova, L. M., Vodolazhska, T. O., Beketov, Yu O. (2022). Upravlinnia konfliktamy na pidpriemstvi [Conflict management at the enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, (40), pp. 22–34. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.22> (accessed 23 February 2024) [in Ukrainian].
2. Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. (2022). Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in *Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development"*. Vol. 22 ISSUE 3. Retrieved from: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (Web of Science), pp. 57–74 (accessed 23 February 2024)
3. Bilovodska, O. A., Kyrychenko, T. V. (2017). Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv [Conflict management in the human resources management system of enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo*, (10), pp. 177–182. Retrieved from: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840> (accessed 23 February 2024) [in Ukrainian].
4. Fatma Sonmez Cakir, Zafer Adiguzel. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *Sage Open*, vol. 10 (1), pages 21582440209, March. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020914634> (accessed 23 February 2024)
5. Horodniak, I. V. (2022). Metodolohichni zasady doslidzhennia upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii [Methodological foundations for the study of conflict management in an organization]. *Problemy suchasnykh*

transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia, (6). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01> (accessed 23 February 2024) [in Ukrainian].

6. Keijser Ch., Belderbos R., Goedhuys M. (2021). Governance and learning in global, regional, and local value chains: The IT enabled services industry in South Africa. *World Development*. Vol. 141. 105398. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105398> (Scopus) (accessed 23 February 2024)

7. Koibichuk, Vitaliia, Henryk Dzwigol et Svitlana Stenko. (2021). Conflict Management in Health Care Institutions. *Health Economics and Management Review* 2, (4). DOI: <http://dx.doi.org/10.21272/hem.2021.4-07> (Scopus), pp. 71–77. (accessed 23 February 2024)

8. Lisenyi, Ye., Lisenaiia, A. (2022). Osoblyvosti konfliktiv na pidpriemstvi ta zasoby yikh rozviazannia [Peculiarities of conflicts at the enterprise and ways to resolve them]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (35). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5>. (accessed 10 February 2024) [in Ukrainian].

9. Oliinyk, I. V. (2023). Rol emotsiinoho intelektu v efektyvnomu liderstvi [The role of emotional intelligence in effective leadership]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*. 2023, (16), 222–228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>. (accessed 10 February 2024) [in Ukrainian].

10. Sazonova, T. O., Mykhailova, O. V. (2017) Formuvannia stratehii upravlinnia konfliktamy orhanizatsii v umovakh suchasnoho biznes-seredovyscha [Formation of conflict management strategy in condition of modern business environment]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 20, pp. 539–542. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf> (accessed 23 February 2024) [in Ukrainian].

11. Shaulska, L. V., Hrynkevych, R. I. (2022). Upravlinnia konfliktamy kompetentnisnoi ta sotsialno-psykhologichnoi pryrody v innovatsiino-aktyvni orhanizatsii [Managing Conflicts of Competence and Socio-Psychological Nature in an Innovation-Active Organisation]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (43), pp. 132–139. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\), 132-139](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43), 132-139). (accessed 23 February 2024) [in Ukrainian].

12. Soroka, O., Blyzniuk, O. (2023). Upravlinnia konfliktnymy sytuatsiiami v suchasnykh orhanizatsiakh [Managing conflict situations in modern organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139/> (accessed 10 February 2024) [in Ukrainian].

13. Todoshchuk, A., Motorniuk, U., Skliaruk, T., Oliinyk, I., Kornieieva, T. (2023). Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d'Information*, 28(3), Retrieved from: <https://ieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (Scopus), pp. 595–601. (accessed 23 February 2024)

**Oliinyk I. V.**, PhD in Economics, Associate Professor  
Kherson State Agrarian and Economic University  
[kirovograd1971@gmail.com](mailto:kirovograd1971@gmail.com)  
ORCID: 0000-0003-3823-7532

## EFFECTIVE CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES IN THE ENTERPRISE ADMINISTRATION SYSTEM

**Abstract. Task statement.** The purpose of the article is to examine effective strategies for conflict management in the enterprise management system in the context of creating a favorable organizational environment, which involves finding the best methods for ensuring maximum labor productivity and achieving the company's strategic goals. This involves researching the best methods of conflict management, creatively developing and implementing flexible strategies, and establishing the best ways to increase labor productivity and teamwork efficiency. **Research results.** Conflict management in the enterprise management system is an integral part of the successful functioning of an organization in the modern business environment. With the help of effective conflict management strategies, enterprises can improve internal communication, increase the level of cooperation and ensure stability in the organizational environment. The study found that the use of adequate conflict management strategies, such as joint solution finding, compromise, or alignment, helps to reduce the risks associated with conflicts and facilitates constructive solutions and effective interaction. However, in most cases, it is necessary to take into account the specific features of each situation and the uniqueness of each conflict in order to choose the optimal strategy. In addition, it is important to remember the importance of developing communication skills and the ability to communicate effectively with staff at all levels of the organization.

**Conclusion.** Effective conflict management can also improve employee morale and reduce turnover. It can lead to improved problem-solving skills and inject creativity into problem-solving. Finally, effective conflict management can improve the overall workplace culture and create a more positive image of the organization, which in turn contributes to the overall capitalization of the enterprise. In summary, effective conflict management is a necessary element of a company's strategic management, which contributes to achieving stability, increasing productivity and ensuring success in the market. The development and implementation of a conflict management system is becoming a top priority for any modern enterprise seeking to achieve high results and ensure sustainable development in a dynamic business environment.

**Keywords:** conflict, conflict situation, conflict management strategies, conflict resolution, emotional intelligence, communication skills, management psychology.