

Гавриш Оксана Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України

Зоргач Альона Миколаївна,
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України

Havrysh Oksana,
PhD in Economics, Associate Professor,
National University of Life and Environmental
Sciences of Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-5756-0880>

Zorgach Alona,
PhD in Economics, Senior Lecturer,
National University of Life and Environmental
Sciences of Ukraine
<https://orcid.org/0000-0003-4132-1110>

ВПЛИВ ЛІДЕРА НА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА **THE INFLUENCE OF THE LEADER ON CONFLICT MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE TEAM**

Гавриш О. М., Зоргач А. М. Вплив лідера на управління конфліктами в колективі підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 4. С. 239 – 244.

Havrysh O., Zorgach A. The influence of the leader on conflict management in the enterprise team. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 4, pp. 239 – 244.

У статті розкрито сутність та значення конфлікту. Встановлено, що у діяльності підприємств конфлікт займає особливе місце, а лідер відіграє важливу роль у вирішенні конфліктних ситуацій. Вплив лідера на вирішення даних ситуацій залежить від того, наскільки ефективно він вміє управляти конфліктом. Наведено механізм виникнення причин будь-якого виду та рівня конфлікту, на основі якого лідеру доцільно розробляти та впроваджувати ефективні методи управління конфліктом. Охарактеризовано шість стадій вирішення конфліктних ситуацій в залежності від їх напруженості та тривалості: передконфліктний період, інцидент, ескалація, вибух, спад, постконфліктна стадія. Встановлено, що важливим аспектом у діяльності лідера є своєчасне формування алгоритму управління конфліктами. Розроблено алгоритм управління конфліктами, який передбачає діагностування соціально-психологічного клімату в колективі, причин виникнення конфлікту, а також вже існуючих конфліктів та способів їх урегулювання. Наведено характеристику різноманітних методів управління конфліктами, які лідери використовують у своїй діяльності. Запропоновано основні шляхи управління конфліктом через вирішення проблем та на основі запобігання виникненню конфліктних ситуацій.

Ключові слова: лідер, конфлікт, управління конфліктами, підприємство, конфліктна ситуація, компроміс, взаємопорозуміння.

In the article, the essence and meaning of the conflict is revealed. It was established that conflict occupies a special place in the activities of enterprises, and the leader plays an important role in resolving conflict situations. The leader's influence on the resolution of these situations depends on how effectively he knows how to manage the conflict. The mechanism of the occurrence of causes of any type and level of conflict is presented, based on which it is advisable for the leader to develop and implement effective methods of conflict management. The more effectively the leader will manage the conflict, the more stable the enterprise's activity will be. It was singled out that the leader has a fundamental advantage in resolving conflict situations, namely: the right to determine goals, methods of their achievement, ensure their implementation and analyse the results. Six stages of resolving conflict situations are characterized, depending on their intensity and duration: pre-conflict period, incident, escalation, explosion, decline, post-conflict stage. It has been established that an important aspect of a leader's activity is the timely formation of a conflict management algorithm. The conflict management algorithm has been developed, which involves diagnosing the socio-psychological climate in the team, the causes of conflict, as well as existing conflicts and ways to resolve them. It has been studied that the process of conflict management is a subsystem of enterprise management and is implemented by planning, motivating, controlling, and regulating conflicts to reduce the number of negative consequences of conflicts. The conflict management mechanism has been developed in the enterprise. Various methods of conflict management that leaders use in their activities are described. The important component in conflict management is the leader's timely and reliable identification of problems arising in conflict situations. The main ways of conflict management through problem solving are proposed. To prevent the emergence of conflict situations in the personnel of the enterprise, it is advisable to develop timely and implement ways to prevent the occurrence of conflicts in enterprises. The main ways of preventing the occurrence of conflicts, which should be used by the leader in his activities, are given.

Keywords: leader, conflict, conflict management, enterprise, conflict situation, compromise, mutual understanding.

Вступ

У динамічних сучасних умовах спостерігається тенденція до збільшення кількості конфліктних ситуацій у різних сферах діяльності підприємств. Важливу роль у попередженні та успішному вирішенні конфліктів відіграє лідер. Першочерговим завданням для нього постає усвідомлення причин виникнення конфлікту в колективі, знання й оволодіння ефективними способами спілкування, вміння обирати дієвий спосіб поведінки в конфліктних ситуаціях, що виникають при довготривалих взаєминах. Крім того, лідеру доцільно постійно здійснювати контроль за існуючими конфліктами, адже лише в конфліктних ситуаціях перевіряється міцність управлінської команди, а також основні принципи корпоративної культури в підприємстві.

Питанням впливу лідера на управління конфліктами в колективі підприємства присвячено праці багатьох українських та зарубіжних учених. Зокрема, цими питаннями займалися: Р. Акофф, Т. Балановська, О. Біловодська, Р. Винничук, О. Гармаш, Е. Гідденс, І. Городняк, О. Громов, Р. Дарендорф, К. Драмарецька, Г. Захарчин, Г. Кавиліна, Т. Кириченко, Л. Козер, А. Кредісов, О. Криса, І. Кулініч, В. Мерлін, Н. Новікова, В. Орлянський, М. Попов, С. Селіхов, О. Ткаченко, І. Топорков, Д. Упадхяй, Я. Щепанський. Водночас недостатньо висвітленими залишаються питання ролі лідера та його впливу на управління конфліктами в колективі підприємства.

Визначення мети та цілей дослідження

Метою дослідження є розкриття сутності конфлікту та визначення ролі лідера при управлінні конфліктами в колективі підприємства.

Виклад основного матеріалу

Практика діяльності підприємств підтверджує, що в умовах розвитку організаційних структур особливе місце в будь-якому колективі займає конфлікт. Конфлікт характеризується зіткненням протилежно спрямованих тенденцій у психіці окремого працівника, у відносинах працівників та їх формальних і неформальних об'єднаннях, обумовлений розходженням поглядів, позицій та інтересів.

Поняття «конфлікт» доцільно розглядати як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групами. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору і заважає іншій стороні робити це саме [7].

У свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною та ін. В результаті поширена думка, що конфлікт завжди є небажаним явищем і його необхідно негайно вирішувати, щойно він виникне. Проте конфлікт може бути функціональним і сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Вплив лідера на вирішення конфліктної ситуації залежить від того, наскільки ефективно він вміє управляти конфліктом. Перш ніж управляти конфліктом, необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації. На рис. 1 зображено механізм виникнення причин будь-якого виду та рівня конфлікту.

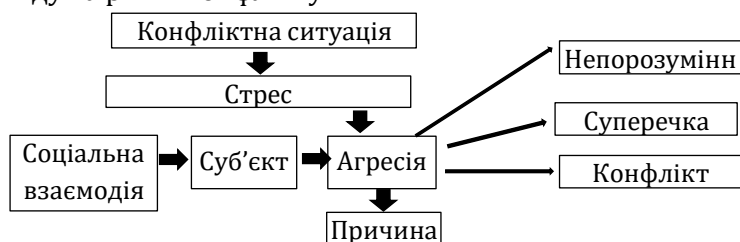


Рис. 1. Механізм виникнення причин конфлікту

Розроблено за: [7]

Управління конфліктом – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт [11].

Чим ефективніше лідер буде управляти конфліктом, тим стабільнішою буде діяльність підприємства. Саме в таких випадках лідер має

принципову перевагу в розв'язанні конфліктних ситуацій: право визначати цілі, способи й методи їх досягнення, забезпечувати їх реалізацію та здійснювати аналіз результатів.

На основі аналізу наукової літератури встановлено, що лідери мотивують та впливають на інших працівників у групі для досягнення цілей, що часто включає прийняття змін, які можуть призвести до конфліктних ситуацій [4].

Розглядаючи управління конфліктами в підприємстві, варто виділити шість стадій вирішення конфліктних ситуацій в залежності від їх напруженості та тривалості:

1. Передконфліктний період – найефективніший для вирішення ще не розпочатого конфлікту. Його початок можна визначити за допомогою виявлення напруженості певного працівника, а саме коли він не слухає, перебиває, демонструє невдоволення, тобто це вже і є протиріччя. Уважний лідер своєчасно реагує на ознаки передконфліктного періоду.

2. Інцидент – це момент, коли працівник заявляє про проблему. Іноді заявлена проблема не відображає реальної. В даному випадку лідер часто припускається помилки через небажання або невміння брати участь в переговорах.

3. Ескалація – період зростання напруги, в частих випадках навіть стрімкого зростання.

4. Вибух – коли працівник не витримує й через певні свої емоції висловлює обурення.

5. Спад – зниження напруженості можна визначити по готовності працівника вислухати пропозиції для вирішення конфлікту. За умови, якщо інший учасник конфлікту вже вислухав працівника і вибачився, спад буде стрімким.

6. Постконфліктна стадія – якщо проблема вирішена, відповідно й зникає конфліктна ситуація.

У разі, якщо конфлікт не вирішено, виникає вторинне зростання напруги з більш сильною амплітудою, і шанси вирішити його значно знижуються. В даному випадку лідеру важливо своєчасно реагувати і мати чіткі інструкції для вирішення конфліктних ситуацій. Тому важливим аспектом у діяльності лідера є своєчасне формування алгоритму управління конфліктами в колективі підприємства, який передбачає діагностування соціально-психологічного клімату в колективі, причин виникнення конфлікту, а також вже існуючих конфліктів та способів їх урегулювання (рис. 2).

Управління конфліктами означає не тільки визначення можливих зон їх виникнення в підприємстві, але й зниження конфліктного потенціалу спільноти, тобто запобігання конфліктній ситуації, вплив управлінськими засобами на процеси спільної діяльності персоналу таким чином, щоб об'єктивно наявні суперечності не переростали в усвідомлене протистояння [1].



Рис. 2. Алгоритм управління конфліктами в колективі підприємства

Розроблено за: [6]

Процес управління конфліктами є підсистемою менеджменту підприємства і реалізується шляхом планування, мотивування, контролю та регулювання конфліктів із метою зниження кількості негативних наслідків конфліктів (рис. 3).

На основі аналізу літературних джерел встановлено, що існують різноманітні методи управління конфліктами, які лідери використовують у своїй діяльності. Загалом дані методи поділяють на декілька груп, кожна з яких має свою сферу застосування:

1. Внутрішньоособистісні методи впливають на окрему особу й полягають у правильній організації власної поведінки, в умінні висловити точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку опонента. Використовуються для передавання іншій особі персонального ставлення до певного предмета без обвинувачень і вимог, але з метою зміни індивідуального ставлення іншої людини. Даний метод дозволяє відстояти власні позиції, не перетворюючи опонента на супротивника.

2. Структурні (організаційні) методи переважно впливають на учасників організаційних конфліктів, які виникають через неправильний розподіл прав та відповідальності, функцій, погану організацію праці, несправедливість системи стимулювання працівників та мотивації праці тощо. До таких методів відносять [10]:

- розробка чи удосконалення загальноорганізаційних цілей – дозволяє об'єднати зусилля всіх співробітників підприємства, направити їх на вирішення оперативних завдань;
- використання координаційних механізмів – полягає в залученні структурних підрозділів підприємства й посадових осіб до процесу управління, у разі потреби – втручання в конфлікт та допомогу в розв'язанні спірних питань між сторонами-конфліктерами. До найпоширеніших механізмів належить ієрархія повноважень, яка впорядковує взаємодію працівників, інформаційні потоки всередині підприємства та прийняття рішень. За наявності розбіжності уявлень співробітників з певного питання, уникнути конфліктної ситуації можна, звернувшись до керівника з пропозицією прийняти необхідне рішення;
- роз'яснення вимог до роботи – є одним із ефективних методів запобігання і врегулювання конфліктів. Кожен працівник повинен чітко уявляти свої обов'язки, відповідальність та права. Метод реалізується на основі складання відповідних посадових інструкцій та розробки документів, які регламентують розподіл функцій, прав і відповідальності за рівнями управління;
- створення обґрунтованих систем винагороди – справедлива винагорода позитивно впливає на поведінку співробітників та дозволяє уникнути деструктивних конфліктів, що в свою чергу дозволяє ефективно управляти конфліктною ситуацією. Важливо, щоб розроблена система винагороди не сприяла формуванню негативної поведінки групи осіб чи окремої особи.



Рис. 3. Механізм управління конфліктами в підприємстві

Розроблено за: [2]

3. Міжособистісні методи характеризуються вибором певної форми впливу на етапі розгортання конфлікту або виникнення конфліктної ситуації з метою зміни стилю індивідуальної поведінки учасників конфлікту та запобігання шкоди особистісним інтересам.

До міжособистісних методів варто віднести наступні [5]:

- ухиляння – співробітник намагається ухилитися від конфлікту;
- згладжування – переконання того, що необхідно стимулювати почуття взаємності між членами колективу;
- примус – спроба однієї сторони-конфліктера змусити прийняти її точку зору за будь-яких обставин. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших. Особа, яка використовує даний підхід, як правило поводить себе агресивно та для прояву свого впливу використовує владу;
- компроміс – пошук спільного прийняття рішення для обох сторін, узгодження конфліктних питань;
- вирішення конфлікту – визнання обох сторін-конфліктерів у розходженні поглядів, готовність ознайомитися з точками зору іншої сторони для достовірного з'ясування причин конфлікту й вибору методу дій, прийнятного для всіх сторін.

4. Метод переговорів являє собою набір тактичних заходів, які будуть спрямовані на пошук взаємоприйнятних рішень для сторін-конфліктерів. Для організації переговорного процесу доцільно забезпечити виконання наступних умов [5]:

- наявність взаємозалежності конфлікуючих сторін;
- відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
- відсутність значного розходження в повноваженнях (можливостях) учасників конфлікту;

- участь у переговорах сторін, які можуть приймати рішення в певній ситуації.

5. Метод агресивних дій – застосування даного методу призводить до розв'язання конфліктів з використанням певного погрожування. Однак, бувають ситуації, коли розв'язання конфлікту можливе тільки таким методом.

Важливою складовою в управлінні конфліктами є своєчасне та достовірне виявлення лідером проблем виникнення конфліктних ситуацій. На рис. 4 зображено управління конфліктом через вирішення проблеми.



Рис. 4. Управління конфліктом через вирішення проблеми

Розроблено за: [8]

Розв'язання конфлікту – заключний етап у процесі управління, який забезпечує завершення конфлікту. Розв'язання конфлікту може бути повним та неповним. Розв'язання конфлікту вважається повним при усуненні причин виникнення конфлікту, його предмета, а також повноцінного вирішення конфліктної ситуації, в той час, коли для неповного розв'язання конфлікту характерним є часткове усунення причини виникнення конфліктних ситуацій.

Варто пам'ятати, що всі працівники унікальні, й кожен із них для підприємства – інша складова щодо формування корпоративної культури [3]. Для того, щоб запобігти появі конфліктних ситуацій в колективі підприємства, доцільно своєчасно розробляти та реалізовувати шляхи запобігання виникненню конфліктів в підприємствах (рис. 5).

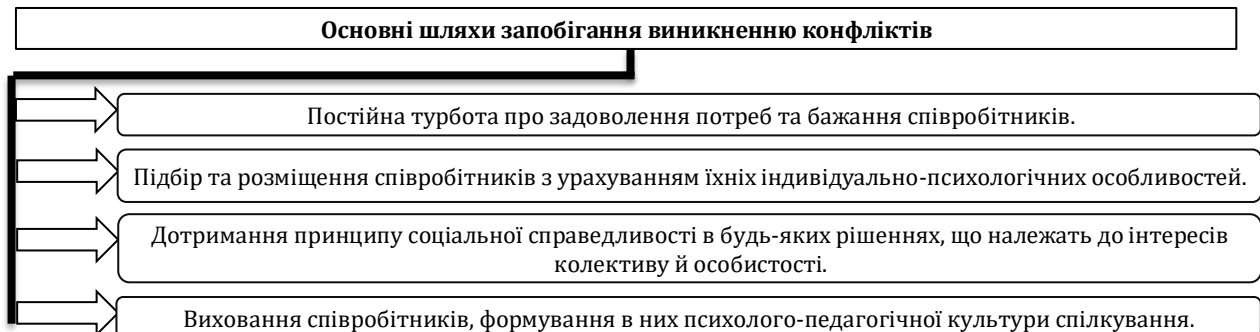


Рис. 5. Основні шляхи запобігання виникненню конфліктів

Узагальнено за: [9]

Таким чином, управління конфліктами, перш за все, означає вміння лідера формувати цілі та спонукати інших співробітників до їх досягнення. Крім того, управління конфліктами має велике значення для зміцнення зв'язків між співробітниками. Тому важливим у діяльності лідера є формування сприятливого мікроклімату, зокрема за рахунок своєчасного виявлення конфліктних ситуацій і запобігання або успішного вирішення конфлікту.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Отже, управління конфліктами – це практика, що дозволяє розумно, справедливо та ефективно виявляти та вирішувати конфлікти. Встановлено, що конфлікт може бути функціональним та підвищити ефективність діяльності підприємства, або він може бути дисфункціональним та призвести до зменшення особистого задоволення, групового співробітництва й ефективності діяльності підприємства. Під час управління конфліктами лідер

повинен мати цілеспрямований вплив на: усунення (мінімізацію) причин, що спричинили конфлікт; корекцію поведінки учасників конфлікту; підтримку контрольованого рівня конфліктності. Лідерам доцільно використовувати різноманітні методи запобігання появи конфліктів, оскільки у їхній основі лежить мета створення сприятливих умов всередині колективу і формування таким чином позитивного мікроклімату.

Список літератури

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : «ЦП «Компринт», 2020. 466 с.
2. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 117–182.
3. Вінник О. М. Проблеми правового регулювання корпоративних і партнерських відносин : монографія. Київ : Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва НАПрН України, 2010. 166 с.
4. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715>.
5. Гавриш О. М., Драмарецька К. П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Том 13. № 3. С. 18–28.
6. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01>.
7. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами : навчальний посібник. Львів : Львівська політехніка, 2017. 160 с.
8. Кавиліна Г. К. Конфліктологія : навчальний посібник. Одеса : ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с.
9. Кулініч І. О. Психологія управління : підручник. Київ : Знання, 2011. 415 с.
10. Новікова Н. А. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С.79–83.
11. Upadhyay D. Consideration of future consequences and decision-making patterns as determinants of conflict management styles. *IIMB Management Review*. 2021. Vol. 33. № 1. P. 5–14.
12. Havrysh O., Dramaretska K. Leadership : textbook for students of higher education of the first (bachelor) level of specialty 073 "Management". Kyiv : TsP "KOMPRYNT", 2022. 458 p.

References

1. Balanovska, T. I., Mykhailichenko, M. V. and Troian, A. V. (2020). *Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom*. [Modern technologies of personnel management]. TsP "Komprynt". Kiev. Ukraine.
2. Bilovodska, O. A. and Kyrychenko, T. V. (2017). «Conflict management in the system of human potential management in the enterprise». *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. Issues 10, pp. 117–182.
3. Vinnyk, O. M. (2010). *Problemy pravovoho rehuliuвання korporatyvnykh i partnerskykh vidnosyn*. [Problems of legal regulation of corporate and partnership relations]. Naukovo-doslidnyi instytut pryvatnoho prava i pidpriemnytstva NAPrN Ukrainy. Kiev. Ukraine.
4. Havrysh, O. M., Dramaretska, K. P. and Hrozovskyi, M. S. (2021). Rol korporatyvnoi kultury u motyvatsii personalu pidpriemstva. [The role of corporate culture in motivation of enterprise staff]. *Efektivna ekonomika*. [Effective economy]. (electronic journal). no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715>.
5. Havrysh, O. M. and Dramaretska, K. P. (2022). The role of a leader of organizational changes management in the enterprise. *Bioekonomika i ahrarnyi biznes*. Vol. 13, no 3, pp. 18–28.
6. Horodniak, I. V. (2022). Metodolohichni zasady doslidzhennia upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii. [Methodological principles of conflict management research in the organization]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya : ekonomika ta upravlinnia*. [Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management]. (electronic journal). no. 6. Available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01>.
7. Zakharchyn, H. M. and Vynnychuk, R. O. (2017). *Upravlinnia konfliktamy*. [Conflict management]. Lvivska politehnika. Lviv. Ukraine.
8. Kavylina, H. K. (2021). *Konfliktolohiia*. [Conflictology]. TOV "Leradruk". Odessa. Ukraine.
9. Kulynich, I. O. (2011). *Psykholohiia upravlinnia*. [Psychology management]. Znannia. Kiev. Ukraine.
10. Novikova, N. A. (2013). «Conflict management in organizations: approaches to solving and prevention». *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. no 2(41), pp. 79–83.
11. Upadhyay, D. (2021). Consideration of future consequences and decision-making patterns as determinants of conflict management styles. *IIMB Management Review*. Vol. 33, no 1, pp. 5–14.
12. Havrysh, O. M. and Dramaretska, K. P. (2022). Leadership : textbook for students of higher education of the first (bachelor) level of specialty 073 "Management". TsP "KOMPRYNT". Kiev. Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2022 р.