

## Сучасні підходи до управління конфліктами в організаціях

**Аліна Бадіна**

*аспірант кафедри менеджменту,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: alina.badina78@gmail.com,  
ORCID: 0000-0002-2077-8026*

**Наталія Федотова**

*аспірант кафедри менеджменту,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: nataliya.fedotova74@gmail.com,  
ORCID: 0000-0002-9471-8616*

Розвиток суспільства та будь-якої організації супроводжується конфліктами. Конфлікт на робочому місці є неминучим аспектом організаційного життя, тому розуміння суті конфлікту та ефективне управління конфліктами має вирішальне значення для підтримки здорового робочого середовища, високої продуктивності працівників, а також підвищенню прибутку компанії.

**Метою** цієї роботи є комплексне дослідження з поєднання теоретичних основ із практичними стратегіями у вирішенні конфліктів в організаціях.

**Аналіз досліджень і публікацій** з основ управління конфліктами та проблеми конфліктології на підприємствах займалися такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як, зокрема, А.Гірник, С.Фішер, К. Паттерсон, Г. Спенсер, С. Хищенко, М. Вебер, Д. Вольф, Т. Парсонс, Л. Гумплович, Т. Веблен, К. Левін, Г. Зіммель, К. Томас, Г. Фрідріх [4], Р. Парк, Л. Козер, Р. Дарендорф, Р. Канн, М. Фоллет, М. Цюрупа, Лідл Д. [6] Орбан-Лембрик Л.Е., Гришина Н.В., Прокопенко Г., Ентоні С., Джонсон М., Синфілд Дж., Олтман Е., а також постійно досліджують: Британські поважні агенції з вирішення спорів: CEDR [1], ACAS [2].

Поняття конфлікту сьогодні не належить якійсь одній певній галузі науки чи практиці. У міждисциплінарному огляді робіт із дослідження конфліктів виділяються 11 областей наукового знання, що так чи інакше вивчають конфлікти (за ступенем зменшення кількості публікацій): психологія, соціологія, політологія, історія, філософія, мистецтвознавство, педагогіка, правознавство, соціобіологія, математика та військові науки. Найпоширенішим підходом до визначення конфлікту є його визначення через соціальні суперечності. Конфлікт (від лат. *conflictus* — зіткнення) — зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій або поглядів опонентів — суб'єктів соціальної взаємодії. Організацією CEDR (Centre for Effective Dispute Resolution) [1] було запропоновано визначення конфлікту на робочому місці – це справжня чи уявна незгода, суперечка або відмінність, що за звичай веде до підвищеного рівня напруги у взаємовідносинах причасних сторін. Основуючись на багаторічному життєвому досвіді науковці та фахівці з вирішення конфліктів стверджують, що чим більше зусиль покладено для врегулювання конфлікту на ранніх етапах, тим менше негативного впливу він матиме, ще деякі науковці описують це як придушення конфлікту в зародку. Однак це не означає, що конфлікт не може

бути вирішений на пізніх етапах, але сторони частіше вже виснажені, а також багато шляхів спробували для вирішення.

За оцінкою CEDR [1] в організації конфлікти можна поділити на три групи:

1. повсякденні важкі відносини, які виникають у разі, якщо люди співпрацюють разом (конфлікт з колегою, напруженість в команді, розповсюдження чутки в організації);

2. відкриті конфлікти, є комплексом внутрішніх складних ситуацій, які часто поширюються за сторони конфлікту (булінг, дискримінація, загальнокомандний конфлікт);

3. вибуховий конфлікт є комплексом і довготривалою суперечкою, що вже завдала шкоду відносинам (коштовно в часі, втрата репутації, судові витрати).

Адже тема конфлікту є важливою, тому що конфлікт буде існувати завжди і зачіпати кожного, а у трудових відносинах конфлікти це неминуча реальність. Тому конфліктна ситуація впливає на оточуючих працівників та завжди призводить до фінансових збитків для самої компанії. Згідно проведеного дослідження та аналізу Державною Британською Агенцією Арбітражу і Примирень ACAS [2] у 2021р загалом вартість конфліктів для британських організацій склала 28,5 мільярдів фунтів стерлінгів в рік. Близько 10 мільйонів людей пережили конфлікт на роботі. З них більше половини страждають від стресу, тривоги чи депресії; трохи менше 900 000 взяли відпустку, а понад 300 000 співробітників брали лікарняний. Щороку в результаті конфлікту в середньому звільняється 485 800 працівників. Витрати на наймання працівників на заміну складають 2,6 млрд фунтів стерлінгів щорічно, тоді як витрати роботодавців на втрату продуктивності, оскільки нові працівники набирають швидкість, становлять 12,2 млрд фунтів стерлінгів, загальна оцінка - 14,9 млрд фунтів стерлінгів на рік.

За результатами проведеного Королівським Британським Інститутом персоналу і розвитку (CIPD) дослідження «Управління конфліктами: зміна напрямку» [5]. 47% роботодавців навчають своїх керівників медіації та ведення складних розмов, тому керівники використовують нові знання для вирішення конфліктів, в 38% випадках допомагають фахівці з персоналу, і 24% використовують штатних медіаторів, і тільки 9% звертаються до зовнішніх медіаторів. Дослідження також підтверджує, що у Великобританії все більше роботодавців використовують навички медіації для розвитку своєї здатності в управлінні конфліктами, більш істотно та у довший проміжок часу. З огляду наведеного вище, якби більше організацій усвідомлювали потенційні переваги навчання своїх працівників та застосування медіації в організації, тоді можливо більш інвестували в цю сферу та скорочували вартість конфлікту для підприємства.

В Україні офіційні поглиблені дослідження щодо методів вирішення конфліктів серед підприємств не проводились фаховими організаціями.

Підсумовуючи, ми дійшли висновку, що конфлікт є двигуном прогресу, орієнтиром того, що потрібно змінити в організації. Вартість конфлікту для організацій є дуже значною, тому керівникам важливо передбачувати та завчасно

управляти ситуацією, і впроваджувати стратегії з вирішення конфлікту.

**Ключові слова:** конфлікт на робочому місці; управління конфліктами; вартість конфліктів для організації; трудовий спір; медіація в організації; управління персоналом.

### **Список використаних джерел**

1. CEDR. *Mediation Model Procedure 12th Edition*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.cedr.com/>.
2. ACAS. *Estimating the costs of workplace conflict*. 2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.acas.org.uk/>.
3. Глазл Фрідріх. *Конфлікт Менеджмент. Довідник для керівників та консультантів*. Видання десяте, вдосконалене. Київ: ВД АДЕФ-Україна, 2020. – 528 с.
4. Liddle D. *Managing conflict: a practical guide to resolution in the workplace*. London: Chartered Institute of Personnel and Development and Kogan Page. 2017. – 301 с.
5. CIPD. *Managing conflict in the modern workplace*. CIPD. 2020. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.cipd.co.uk>.