



УДК 316.485.6

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14533781>

Управління конфліктами в процесі ділової комунікації та HR-нетворкінгу в контексті HR-інжинірингу сучасного підприємства

Мантур-Чубата Олена Сергіївна

кандидат економічних наук, доцент, кафедра HR-інжиніринг у бізнес економіці, факультет економіки і управління, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1449-7172>

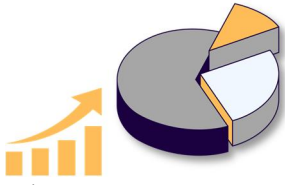
Данілкова Анастасія Юріївна

кандидат економічних наук, старший викладач, кафедра HR-інжиніринг у бізнес економіці, факультет економіки і управління, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6936-8933>

Прийнято: 19.10.2024|Опубліковано: 29.10.2024

***Анотація.** Метою даного дослідження є аналіз механізмів управління конфліктами в процесах ділової комунікації та HR-нетворкінгу в рамках HR-інжинірингу сучасного підприємства. Дослідження спрямоване на вивчення способів ефективного врегулювання конфліктних ситуацій, оптимізації комунікаційних процесів та побудови продуктивних професійних зв'язків, що сприяють розвитку організації.*

Актуальність дослідження зумовлена сучасними викликами, з якими стикаються підприємства у сфері управління персоналом. У зв'язку з глобалізацією, технологічними змінами та підвищеними вимогами до



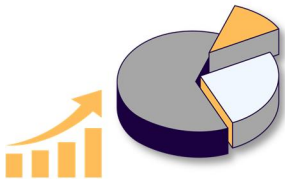
адаптивності бізнес-структур, ефективне управління конфліктами в контексті HR-нетворкінгу стає важливим фактором для забезпечення стабільності та розвитку організації. Оскільки конфлікти можуть негативно впливати на продуктивність та корпоративну культуру, дослідження методів їх управління в діловій комунікації є необхідним для формування ефективних стратегій управління персоналом та збереження здорового робочого середовища. Незважаючи на розвиток теоретичних підходів у цій сфері, на практиці все ще існує значний рівень конфліктних ситуацій, що негативно впливають на загальну ефективність організації, моральний клімат в колективі та досягнення стратегічних цілей компанії. Для досягнення поставлених цілей були застосовані такі методи: теоретичне узагальнення - для вивчення теоретичних аспектів управління конфліктами в організації, аналіз та синтез - для визначення та дослідження факторів, що впливають на процес управління конфліктами на підприємстві. Результати дослідження полягають у тому, що удосконалена система управління конфліктами дасть можливість забезпечити більш ефективну роботу персоналу на підприємстві, зменшити кількість випадків конфліктів та підвищити якість надання послуг.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, діагностика конфлікту, антиконфліктна поведінка, деструктивний конфлікт.

Conflict management in the process of business communication and HR networking in the context of HR engineering of a modern enterprise

Olena Mantur-Chubata

PhD in Economics, Associate Professor, Department of HR-engineering in business economy, Faculty of Economics and Management, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1449-7172>

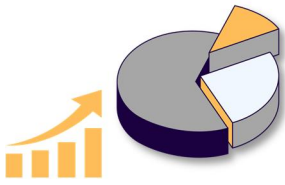


Anastasia Danilkova

PhD in Economics, senior lecturer, Department of HR-engineering in business economy, Faculty of Economics and Management, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6936-8933>

Abstract. *The purpose of this study is to analyze conflict management mechanisms in the processes of business communication and HR networking within the framework of HR engineering of a modern enterprise. The research is aimed at studying ways to effectively resolve conflict situations, optimize communication processes, and build productive professional relationships that contribute to the development of the organization. The relevance of the study is determined by the modern challenges faced by enterprises in the field of personnel management. In connection with globalization, technological changes and increased requirements for the adaptability of business structures, effective conflict management in the context of HR networking becomes an important factor for ensuring the stability and development of the organization. Since conflicts can have a negative impact on productivity and corporate culture, the study of their management methods in business communication is necessary for the formation of effective personnel management strategies and the preservation of a healthy work environment. To achieve the goals, the following methods were used: theoretical generalization — to study the theoretical aspects of conflict management in the organization, analysis and synthesis — to determine and study the factors that influence the process of conflict management in the enterprise, questionnaire — to form a conflictological profile of the company's management.*

Despite the development of theoretical approaches in this area, in practice there is still a significant level of conflict situations that negatively affect the overall effectiveness of the organization, the moral climate in the team and the achievement of the company's strategic goals. The results of the research are that an improved conflict management system will make it possible to ensure more efficient work of personnel at

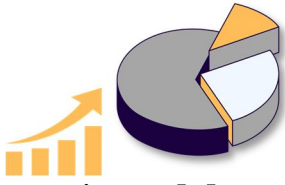


the enterprise, reduce the number of conflicts and improve the quality of service provision.

Keywords: *conflict, conflict management, conflict diagnostics, anti-conflict behavior, destructive conflict.*

Постановка проблеми. На сучасних підприємствах управління конфліктами є важливим аспектом забезпечення ефективної ділової комунікації та продуктивного HR-нетворкінгу. Управління конфліктами на підприємстві потребує комплексного підходу, врахування різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів, а також ефективного застосування методів HR-інжинірингу для досягнення максимальної продуктивності від командної роботи та взаємодії між працівниками. Наукова важливість проблеми полягає в необхідності розвитку нових теоретичних концепцій і практичних методів управління конфліктами в умовах постійних змін, динамічних технологічних процесів та трансформації бізнес-структур. Практична значущість цього дослідження полягає у розробці рекомендацій для підприємств щодо оптимізації комунікаційних процесів, підвищення ефективності HR-стратегій та мінімізації негативних наслідків від конфліктів на робочих місцях. Це дозволить забезпечити стабільність, покращити взаємодію між співробітниками і підвищити загальну ефективність роботи організації. Об'єктом дослідження виступають процеси управління конфліктами в організаціях, зокрема в контексті ділової комунікації та HR-нетворкінгу. Це включає вивчення методів, стратегій і інструментів, що застосовуються для управління конфліктами, а також взаємозв'язок між конфліктологією та HR-інжинірингом на сучасних підприємствах.

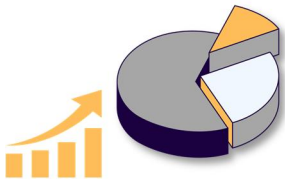
Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями питань управління конфліктами займаються вчені: Т. І. Батракова [1], Л. М. Ачкасова, Т. О. Водолажська, Ю. О. Бекетов [3], Г. Жекало [4], О. А. Біловодська, Т. В. Кириченко [5], Г. П. Голобородько, О. Г. Щербак [6], Н. Новікова [7], Т. І.



Сергієнко [8], І. М. Сочинська-Сибірцева [9], О. Хринюк, Ю. С. Бузинник [10], О. В. Клименко [11], О. Цісецький, В. Островерхов [12], Н. С. Куцай [13], О. М. Мілославська, Б. В. Бернадський [14] та інші. Різні автори пояснюють конфлікт з різних точок зору: одні вважають, що конфлікт виникає через протиріччя та зіткнення різних позицій, тоді як інші визначають його як результат відмінностей в інтересах. Треті автори поєднують ці два підходи, розглядаючи конфлікт як ситуацію з антагоністичним або суперечливим характером, що проявляється як у свідомості окремих осіб чи груп, так і в їхній поведінці. Але важливо підкреслити, що конфлікт стає «реальним», коли сторони розуміють несумісність своїх інтересів і починають діяти одна проти одної, використовуючи різні стратегії для досягнення своїх цілей.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Один з аспектів загальної проблеми, який залишається невирішеним або потребує додаткового дослідження, — це оптимізація управління конфліктами в умовах ділової комунікації та HR-нетворкінгу, особливо в контексті застосування нових технологій та методів HR-інжинірингу. Хоча існують численні теоретичні підходи до конфліктології, їхнє практичне впровадження в організаціях часто стикається з труднощами через недостатнє врахування специфіки сучасних бізнес-процесів, культурних особливостей та швидких змін на ринку праці.

Залишається недостатньо вивченою ефективність інтеграції технологій, таких як цифрові платформи для комунікації, в процеси управління конфліктами та HR-нетворкінгу. Також не вистачає комплексних досліджень, які б повністю висвітлювали взаємозв'язок між HR-стратегіями та конфліктними ситуаціями на підприємстві, зокрема у багатокультурних командах. Нашою метою є дослідження цих аспектів через застосування міждисциплінарного підходу, поєднання теоретичних і практичних методів для розробки рекомендацій щодо ефективного управління конфліктами в умовах сучасного HR-інжинірингу. Це дозволить організаціям удосконалити стратегії управління персоналом,

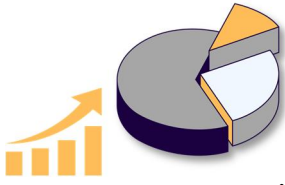


мінімізувати ризики виникнення конфліктів і забезпечити стабільний розвиток на ринку праці.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження аспектів управління конфліктами в процесах ділової комунікації та HR-нетворкінгу в контексті HR-інжинірингу сучасних підприємств. Основне завдання полягає у вивченні теоретичних і практичних підходів до врегулювання конфліктних ситуацій, оптимізації комунікаційних процесів та розвитку професійних зв'язків серед працівників через застосування інструментів HR-інжинірингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. На наш погляд, конфлікт може бути розглянутий як різноманітні суперечності, що виникають у результаті зіткнення інтересів, поглядів, прагнень, норм і принципів життя окремих осіб або їх груп. Багато факторів заважають співробітникам прямого та відкритого спілкування, що призводить до високого ризику конфліктних ситуацій. Якщо керівники вчасно застосують пряму комунікацію, конфлікту можна буде уникнути або його вплив буде мінімальним. Конфлікти трапляються щодня, і успішне управління конфліктами є ключовим елементом організаційного та управлінського успіху. Нарешті, конфлікт є фактом нашого життя, і якщо ми здатні зрозуміти конфлікт і його вплив на ефективність роботи, ми можемо зробити конфлікт корисним для нас і допомогти нам бути кращими на роботі.

Особисті причини конфліктів походять від особистих характерів, коли люди взаємодіють. Особисті причини можна узагальнити в наступних чотирьох групах: погана оцінка людини. Конфлікти часто виникають через погане сприйняття іншої сторони. Сторони конфлікту необ'єктивні та розуміють поведінку протилежної сторони як бажання завдати шкоди іншій стороні та знищити їхні інтереси; помилки у спілкуванні. Ці помилки походять від того, що люди не вміють слухати один одного. Крім того, помилки виникають через втрату інформації під час висхідного та низхідного зв'язку. Ця втрата походить від поганого розуміння або емоційного стану в момент спілкування; недовіра

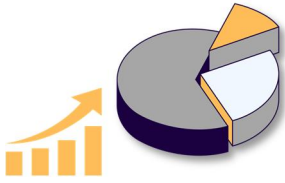


людей до організації. Довіра є базовим виміром хороших міжособистісних стосунків в організації, який розвивається і зміцнюється між людьми, які працюють разом і поділяють ту саму систему цінностей і впевненості, що виникає в хороших і поганих ситуаціях в організаційному бізнесі. Для встановлення довіри в організації важливі п'ять аспектів: чесність, компетентність, послідовність, лояльність і відкритість. Якщо є люди без цих характеристик, то замість довіри у нас є недовіра та підозрілість, що є хорошою основою для потенційного конфлікту; особистісні характеристики. Деякі люди починають конфлікт, тому що їм зовсім не подобаються інші люди. Коли люди з абсолютно різними характеристиками повинні працювати разом, конфлікту не уникнути.

У багатьох конфліктах можна виділити більше однієї конфліктної ситуації або знайти кілька варіантів її формулювання. Ключову роль у вирішенні конфліктів відіграє вміння правильно визначити та сформувати систему управління конфліктами компанії.

Система управління конфліктами на підприємстві - це повна сукупність елементів об'єкта та органу управління, пов'язаних інформаційними зв'язками. Організаційні причини конфлікту є наслідком характеристик організаційного дизайну, обмежених ресурсів в організації та характеристик організаційних систем, таких як: система нагородження, система прийняття рішень і система планування та бюджетування. Функції та структура такої системи управління конфліктами в організації неодмінно співвідносяться та взаємопов'язані, утворюючи невід'ємну єдність – організацію системи управління, при цьому вони виступають як сутність і вираз процесу управління відповідно. Взаємозалежність функцій і структури управління означає первинність функцій і вторинність структури управління.

Система управління конфліктами на підприємстві із зазначеними функціями - це її пристрій (структура), що відповідає призначенню системи за складом її елементів. Основні концепції, які характеризують структуру,



включають спеціалізований розподіл праці та сферу управління; необхідність відображення стратегії в структурі. Рішення щодо запровадження системи управління конфліктними ситуаціями на підприємстві зазвичай приймається керівництвом верхнього рівня. Менеджери на нижчих і середніх посадах лише допомагають у цьому, забезпечуючи необхідну інформацію та, у великих організаціях, розробляючи структуру підлеглих відділів, що відповідає загальній структурі, визначеній керівництвом верхнього рівня.

Конфлікт має або позитивний або негативний вплив на організацію [9]:

- позитивний вплив ініціює необхідні соціальні зміни, розвиток творчих ідей та інновацій, представлення важливих проблем, якісні рішення та вирішення проблем, реорганізацію організації, розвиток солідарності та групова згуртованість;

- негативні наслідки – це щось на кшталт поганої співпраці та координації в організації, і це вимагає більше часу, який можна використати більш продуктивно.

У наш час, у нову епоху бізнесу, управління конфліктами потребує деяких змін у підході. Сучасній організації потрібна макроорганізаційна стратегія, яка повністю зменшить негативні наслідки конфлікту, посилить її конструктивні функції та сприятиме організаційному навчанню та успіху.

В рамках цього дослідження будуть розглянуті особливості їхнього прояву в системі HR-менеджменту підприємства. Основні ознаки конфлікту розглянемо на рисунку 1.

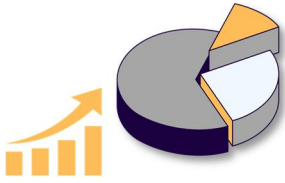


Рис. 1. Ключові ознаки конфлікту

Джерело: складено автором на основі аналізу [10]

Зобразимо на рисунку 2 основні причини конфліктів на підприємстві, які виникають незалежно від рівня організації, і є результатом недоліків у системі HR-інжинірингу підприємства.

Проте в сучасний період в підприємницькому секторі спостерігається негативна тенденція щодо відсутності належних організаційних механізмів та їх ефективного використання для вирішення конфліктних ситуацій.

Це включає надмірну формалізацію методів вирішення конфліктів, що не завжди дозволяє повністю подолати проблеми, що виникають на підприємстві, як результат конфліктів [10, с. 105].

Навіть природній конфлікт вже є кризовою ситуацією, але існуючі умови управління тільки підкреслюють важливість вибору антикризової стратегії для їх вирішення.

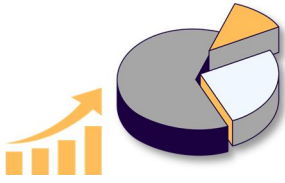


Рис. 2. Основні причини конфліктів

Джерело: складено автором на основі аналізу [10]

Заходи з управління конфліктами розглянемо на рисунку 3 [10]. Важливо зауважити, що ці зазначені заходи передбачають від керівництва дотримання принципів відкритості, прозорості, справедливості та досягнення консенсусу, оскільки успішне їх застосування напряду залежить від рівня довіри та сприйняття з боку працівників. Таким чином, викладені заходи охоплюють всі аспекти системи управління персоналом підприємства, що надає практичний інструментарій для вирішення конфліктних ситуацій та відповідає вимогам антикризового управління в сучасних умовах [10]. Враховуючи вищесказане, стає очевидним, що успішність функціонування системи управління персоналом та загальної підприємницької структури в значній мірі залежить від організаційних можливостей цієї системи ефективно вирішувати конфліктні ситуації, що виникають у ході підприємницької діяльності [9, с. 273].

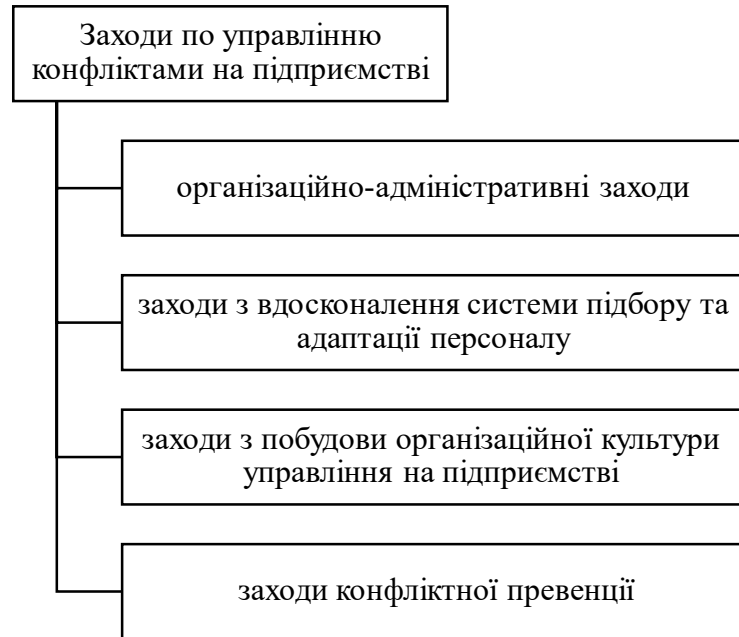
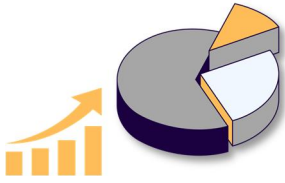


Рис. 3. Заходи по управлінню конфліктами на підприємстві

Джерело: складено автором на основі аналізу [10]

Для впровадження антиконфліктної культури та профілактики деструктивних конфліктів у працівників підприємства можуть бути використані технології, які представлені на рисунку 4.

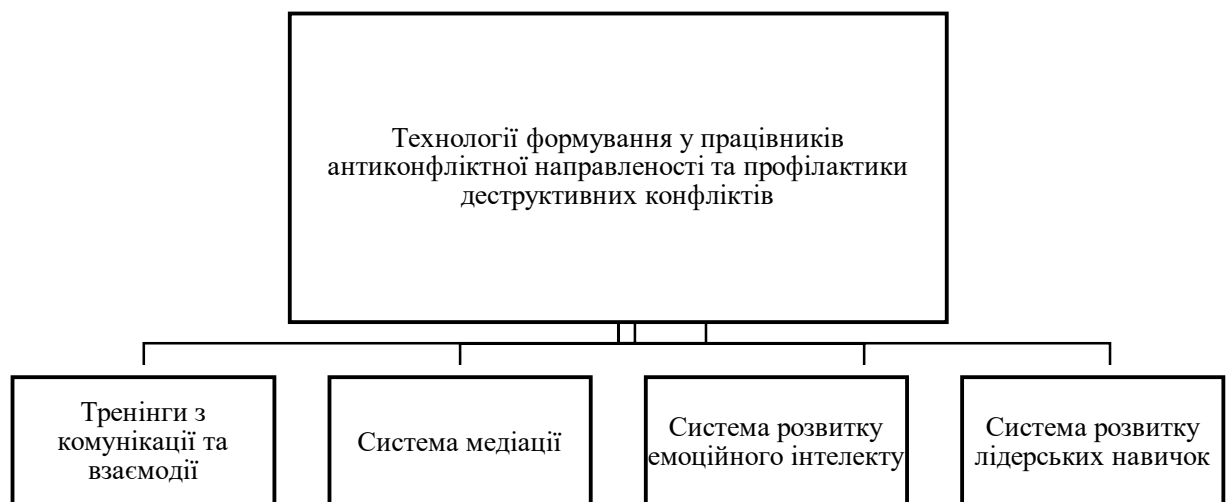
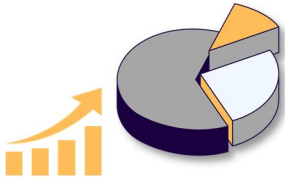


Рис. 4. Технології створення антиконфліктної поведінки та запобігання деструктивним конфліктам

Джерело: складено автором на основі аналізу [10]



Тренінги з комунікації та взаємодії спрямовані на розвиток навичок ефективної комунікації, взаємодії та співпраці між колегами. Вони допоможуть уникнути непорозумінь, зменшити кількість конфліктних ситуацій та покращити роботу колективу в цілому.

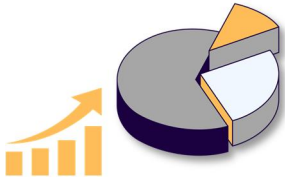
Медіація – це процес розв'язання конфлікту за участю нейтральної третьої сторони, яка сприяє досягненню компромісу та мирного вирішення ситуації. Застосування медіації на підприємствах може допомогти уникнути деструктивних конфліктів та зберегти позитивні взаємини між колегами.

Емоційний інтелект – це здатність усвідомлювати та контролювати власні емоції, а також розуміти емоції інших людей. Розвиток емоційного інтелекту сприяє уникненню конфліктів, зниженню напруги та покращенню взаємодії між колегами. Саме на дану систему, ми пропонуємо звернути найбільшу увагу керівництву підприємств, оскільки персонал постійно стикається зі стресовими ситуаціями та емоційним напруженням в сучасних реаліях.

На рисунку 5 зобразимо покроковий план дій для підприємства по управлінню конфліктами.

Таким чином, управління конфліктами - це процес впливу директора чи його заступників на персонал, необхідний для досягнення цілей, поставлених перед персоналом і підприємством в цілому. Конфлікт стає проблемою на підприємстві, коли виникають надмірні рівні стресу і непорозуміння [13].

Висновки. Конфлікти є неминучою частиною будь-якого колективу, і вони виникають через різноманітні особистісні та організаційні фактори. Однак, якщо вони не будуть належним чином керовані, конфлікти можуть мати негативні наслідки для ефективності роботи підприємства, погіршуючи комунікацію та взаємодію між працівниками. Водночас, правильно організоване управління конфліктами здатне перетворити їх на стимул для розвитку, творчих ідей та покращення внутрішніх процесів. Для ефективного вирішення конфліктів на підприємстві важливо створити систему управління конфліктами, яка включає чітке визначення ролей, запобігання емоційним напруженням та розвиток



культури відкритого і конструктивного спілкування. Важливими інструментами у цьому процесі є медіація, емоційний інтелект, тренінги з комунікації, а також впровадження стратегій антикризового управління для зниження негативних наслідків конфліктів.

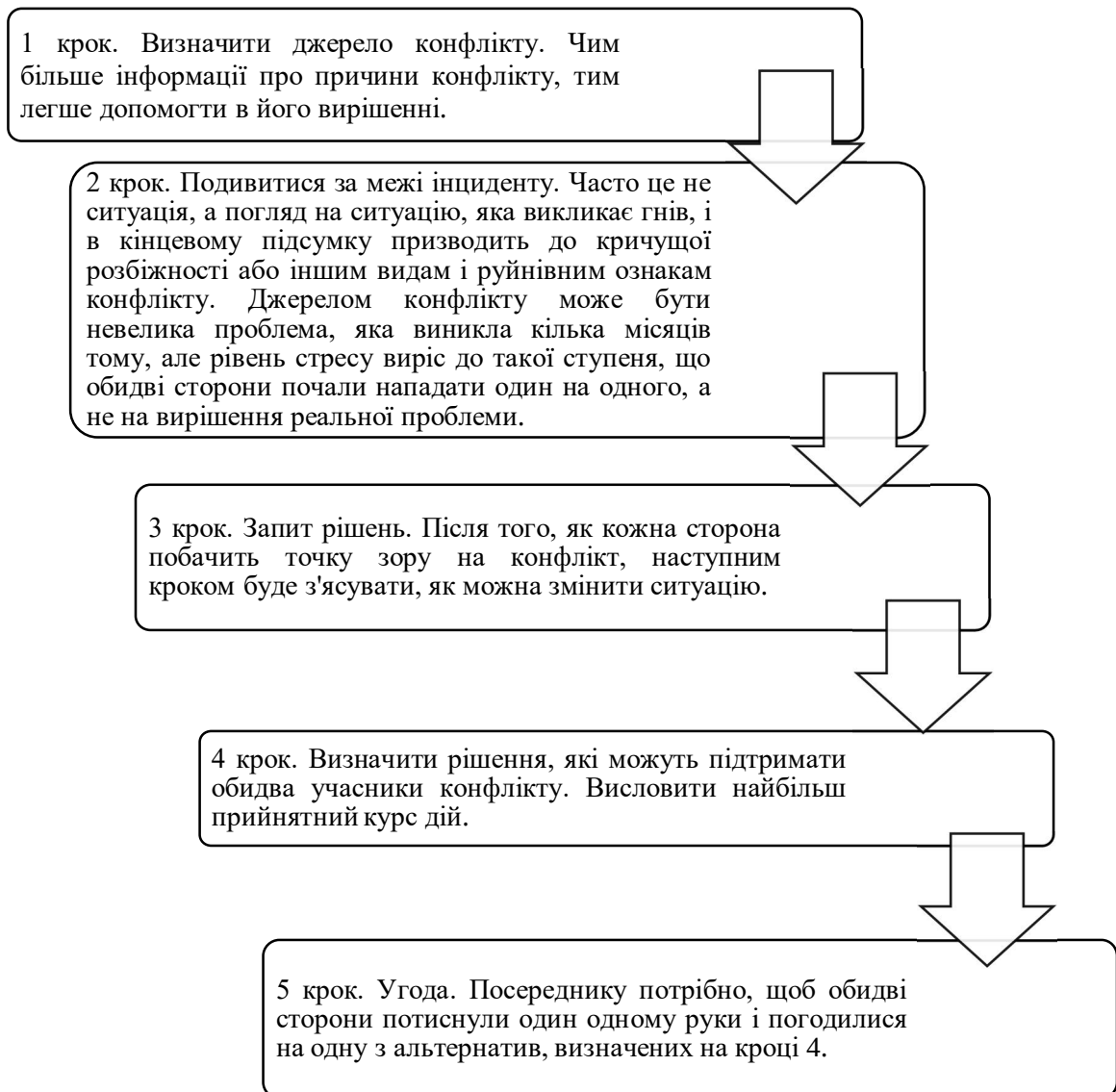
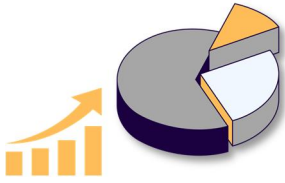


Рис. 5. Покроковий план дій в системі управління конфліктами на підприємстві

Джерело: складено автором на основі аналізу [13]

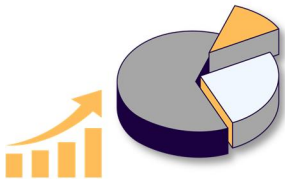
Таким чином, конфлікти, які виникають на підприємстві, можуть бути корисними для розвитку, якщо організація має ефективну систему їх вирішення.



Керівництво повинно акцентувати увагу на створенні такої системи, що дозволяє мінімізувати ризики та використовувати конфлікти як інструмент для покращення внутрішньої атмосфери, взаємодії між працівниками та загального успіху підприємства.

Список використаних джерел

- 1 Батракова Т.І. Інфляція як вираження розподільчого конфлікту. *Економічні студії Науково-практичний економічний журнал*. 2016. № 1 (09). С. 7-11.
- 2 Адізес І. Сила протилежностей. Київ: Фабула #PRO, 2019. 176 с. URL: dSPACE.khadi.kharkov.ua.
- 3 Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 22-34.
- 4 Жекало Г. Основні підходи до визначення поняття «конфлікт». *Схід : аналіт.-інформ. журнал*. 2015. № 2 (134). С. 62-65.
- 5 Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177-182.
- 6 Голобородько Г.П., Щербак О.Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. URL: http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.html (дата звернення: 01.10.2024).
- 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 (дата звернення: 01.10.2024).
- 8 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/znpgvzdia_2012_48_27 (дата звернення: 01.10.2024).

9 Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 10. С. 271–275.

10 Хринюк О., Бузинник Ю. С. Роль конфліктів в системі управління персоналом: антикризовий аспект. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2020. № 26. С. 99-108.

11 Клименко О. В. Механізми розгляду конфліктів в охороні здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=680> (дата звернення: 01.10.2024).

12 Цісецький О., Островерхов В. Формування системи управління конфліктами в організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. № 22. С. 77-81.

13 Куцай Н. С. Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2021. № 18 (71). С. 101-111.

14 Мілославська О. М., Бернадський Б. В. Сутність і природа міжнародного конфлікту та політичний компроміс: історичний погляд. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 8. URL: www.dy.nayka.com.ua (дата звернення: 01.10.2024).

15 Брич В. Я., Ліштаба Л. В., Микитюк П. П. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 192 с.