

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

©2021 ЛЕПЕЙКО Т. І., НАЗАРОВ Н. К.

УДК 331.108.6  
JEL: D74; M50; M59

### Лепейко Т. І., Назаров Н. К. Соціально-психологічні чинники конфліктів на підприємстві

Метою статті є дослідження соціально-психологічних особливостей взаємодії учасників трудового процесу, які виступають чинниками конфліктів у соціально-трудовій сфері. У статті конфлікт розглядається як один із варіантів розвитку соціальних відносин, який виникає в разі порушення їх збалансованості. Доведено, що конфлікти виникають під впливом складної системи чинників, які мають соціальну та психологічну природу. Розглянуто погляди вчених на сутність соціально-психологічних чинників конфлікту. Доведено, що чинниками, що мають безпосереднє відношення до спільної діяльності та взаємовідносин і впливають на конфліктність персоналу організації, є: організаційна культура, соціально-психологічний клімат, лідерство (які характеризують соціальну складову взаємодії); соціально-психологічні риси особистості, спрямованість і тип особистості (які характеризують психологічну складову взаємодії). Розглянуто сутність кожного чинника та визначено його вплив на виникнення та розвиток конфлікту. Наведено наслідки позитивного та негативного впливу соціально-психологічних чинників на конфлікт. У роботі використано методи узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу – для розуміння сутності конфлікту як певного етапу соціальної взаємодії, дослідження соціально-психологічних чинників конфлікту; графічний метод – для уточнення даних і схематичного подання основних положень дослідження. Проведені дослідження будуть сприяти розробці ефективної стратегії й тактики вирішення конфліктів, швидшому їх врегулюванню, а застосування дієвих механізмів їх прогнозування, забезпечення системного підходу до управління конфліктами з метою запобігання неконструктивним конфліктним взаємодіям у трудових колективах дозволить врахувати соціально-психологічні аспекти взаємодії учасників трудового процесу.

**Ключові слова:** соціальна взаємодія, конфлікт, трудовий процес, соціально-психологічні чинники конфлікту.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-236-243>

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 16.

**Лепейко Тетяна Іванівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [tetyana.lepeyko@hneu.net](mailto:tetyana.lepeyko@hneu.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8667-509X>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/2147369/tetyana-lepeyko/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57188702915>

**Назаров Нікіта Костянтинівич** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [nikita\\_nazarov\\_88@ukr.net](mailto:nikita_nazarov_88@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8762-2248>

UDC 331.108.6  
JEL: D74; M50; M59

### Lepeyko T. I., Nazarov N. K. The Socio-Psychological Factors of Conflicts at Enterprise

The article is aimed at researching the socio-psychological features of interaction between participants in the labor process, which are factors of conflicts in the social and labor sphere. The article considers conflict as one of the variants for the development of social relations, which arises in case of violation of their balance. It is proved that conflicts arise under the influence of a complex system of factors that have a social and psychological nature. The scholars' views on the essence of social and psychological factors of conflict are considered. It is proved that the factors, directly related to joint activities and relationships, affecting the proneness to conflict in the staff of an organization, are: organizational culture, socio-psychological climate, leadership (which characterize the social component of interaction); socio-psychological personality traits, orientation and personality type (which characterize the psychological component of interaction). The essence of each factor is considered and its impact on the occurrence and development of conflict is determined. The consequences of both positive and negative impact of socio-psychological factors on the conflict are specified. The publication uses methods of generalization, comparison, analysis and synthesis – to understand the essence of conflict as a certain stage of social interaction, to study the socio-psychological factors of the conflict; graphical method – for clarification of data and schematic representation of the main provisions of the research. The carried out studies will contribute to the development of an efficient strategy and tactics for resolving conflicts, their faster settlement, and the use of effective mechanisms for their forecasting; a system approach to conflict management in order to prevent unconstructive conflict interactions in labor collectives will allow to take into account socio-psychological aspects of interaction between participants in the labor process.

**Keywords:** social interaction, conflict, labor process, socio-psychological factors of conflict.

**Fig.:** 3. **Bibl.:** 16.

**Lepeyko Tetyana I.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** [tetyana.lepeyko@hneu.net](mailto:tetyana.lepeyko@hneu.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8667-509X>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/2147369/tetyana-lepeyko/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57188702915>

**Nazarov Nikita K.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** [nikita\\_nazarov\\_88@ukr.net](mailto:nikita_nazarov_88@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8762-2248>

**Ж**иттєдіяльність будь-якої організації завжди пов'язана з певними проблемами та суперечностями, повністю уникнути яких неможливо. Особливо гостро проблема конфліктів постає в соціально-трудовій сфері, адже праця людини спрямована, перш за все, на задоволення власних потреб, тобто трудові взаємовідносини пронизані різноспрямованими мотивами, цілями й інтересами суб'єктів праці, які часто є катализатором виникнення конфліктів, що призводить до дисгармонії в роботі трудового колективу та організації в цілому. Підвищується конфліктогенність трудових відносин в умовах зростання невизначеності в усіх сферах соціального життя, невпевненості в майбутньому, зниження якості життя населення, посилення соціальної напруги в сучасному суспільстві, яка викликана політичною та економічною нестабільністю.

Розробка ефективної стратегії й тактики вирішення конфліктів, що сприяють швидшому їх врегулюванню, розробка дієвих механізмів їх прогнозування, забезпечення системного підходу до управління конфліктами з метою запобігання неконструктивних конфліктних взаємодій у трудових колективах неможливе без урахування соціально-психологічних аспектів взаємодії учасників трудового процесу, що свідчить про актуальність обраної теми дослідження.

Актуальність проблеми. Аналіз праць, присвячених дослідженню різних аспектів соціально-трудових відносин показав, що проблеми управління конфліктами є досить гострими наразі. За останні 5 років значно зросла кількість робіт, у яких досліджується це явище. Багато робіт присвячено уточненню сутності конфлікту, аналізу джерел і чинників його виникнення, діагностиці конфлікту та розробці заходів щодо попередження й управління ним. Саме ці питання досліджують у своїй статті О. Іллінська, Б. Титов, О. Сукало, де розглянуто соціально-трудові конфлікти як соціальну та дослідницьку проблему, обґрунтовано процедуру дослідного аналізу соціально-трудового конфлікту й охарактеризовано етапи даного аналізу [1]. Останніми роками збільшилася кількість публікацій, у яких досліджується вплив окремих чинників на управління конфліктами. Так, Г. Захарчин і Т. Складарук обґрунтували доцільність використання фактора організаційної культури у формуванні ефективної системи запобігання конфліктам в організації [2].

Не оминають проблему конфліктів і зарубіжні дослідники. Так, у книзі «Психологія конфліктів та управління конфліктами в організаціях» за редакцією К. К. В. Де Дрю та М. Дж. Гельфанда (*C. K. W. De Dreu, M. J. Gelfand*) зазначається, що конфлікти в організаціях є поширеним і необхідним аспектом соціальної взаємодії між людьми. Конфлікт має значні наслідки для окремих осіб, колективів та організацій у таких сферах, як абсентеїзм, творчість, спілкування, соціальний клімат і якість прийняття групових рішень.

Автори також стверджують, що між конфліктом і спільною роботою існує тісний зв'язок, і цей зв'язок став ще важливішим зі зростанням уваги до співпраці та команд [3]. У статті Б. Р. Міллз, Ч. Т. Мене (*B. R. Mills, Ch. T. Mene*) також робиться висновок, що конфлікт неминучий у всіх аспектах життя, особливо в організації. Автори розглядають функціональні та дисфункціональні конфлікти, а також стилі управління конфліктами [4]. Оачесу М. (*M. Oachesu*) зосереджується на висвітленні ролі комунікацій у процесі управління конфліктами. Дослідниця розглядає комунікації як спільний знаменник усіх організаційних механізмів управління конфліктами [5]. Ю. Йі (*Y. Yi*) зазначає, що управляти конфліктами та змусити їх грати конструктивну роль в організації має велике значення для успіху організації. У цій статті увага приділяється дослідженню факторів, що впливають на управління конфліктами на індивідуальному та організаційному рівнях [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій, які присвячені управлінню конфліктами в динамічному соціально-економічному контексті, вивченню чинників конфлікту, підтверджує високу актуальність, а також прикладну затребуваність продовження досліджень даного соціально-економічного явища.

*Метою* статті є дослідження соціально-психологічних особливостей взаємодії учасників трудового процесу, які виступають чинниками конфліктів у соціально-трудовій сфері.

У роботі використано методи узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу – для розуміння сутності конфлікту як певного етапу соціальної взаємодії, дослідження соціально-психологічних чинників конфлікту; графічний метод – для унаочнення даних і схематичного подання основних положень дослідження.

**С**оціально-трудові відносини – це взаємозв'язки та взаємини, що існують між індивідами та їх групами в процесах, обумовлених трудовою діяльністю. У сучасному суспільстві фактично будь-яка трудова діяльність за змістом і формою організації об'єктивно є взаємопов'язаною, спільною. Складність взаємодії учасників трудового процесу полягає в тому, що соціальні суб'єкти, які взаємодіють, є особистостями з індивідуальним і неповторним набором соціально-психологічних властивостей та якостей, мають самосвідомість і намагаються реалізувати власні цілі та інтереси, а крім цього, зазнають впливу середовища, у якому відбувається взаємодія. Дослідження конфлікту як своєрідного соціально-психологічного феномену вимагає висунення своєрідної аксіоми про конфліктність людського існування.

А. Анцупов та А. Шипілов [7] зазначають, що соціальна взаємодія має несуперечливий характер тоді, коли вона є збалансованою. Якщо баланс не забезпечується, виникає конфлікт. Вони виділили п'ять балансів, при порушенні яких може виникнути конфлікт (*рис. 1*).

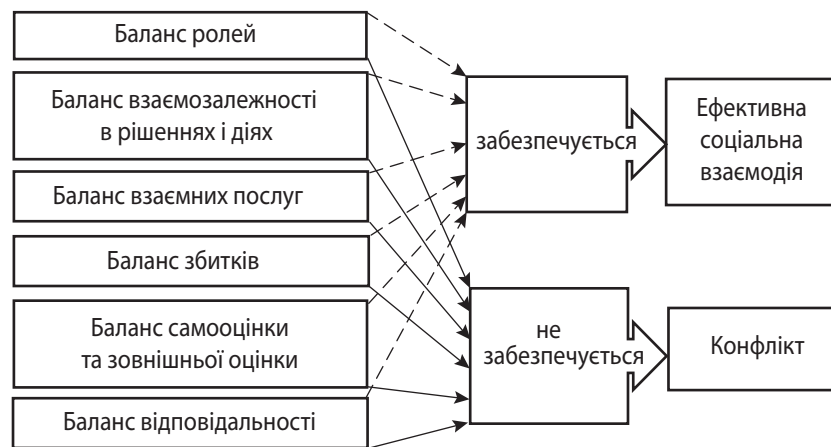


Рис. 1. Формування та розвиток соціальної взаємодії

Автори наголошують, що несприятливими з точки зору взаємовідносин є неприйняття суб'єктами взаємодії своїх ролей, надмірна залежність від інших, нерівноцінний обмін послугами, завдання шкоди один одному, невідповідність самооцінки та зовнішньої оцінки, занадто велика або занадто мала відповідальність сторін. Зазначені причини порушують соціальну рівновагу та можуть виступати джерелами конфліктів, однак виникне конфлікт чи ні – залежить від особистості людини.

Отже, важливою проблемою в управлінні конфліктами в соціально-трудовій сфері є визначення соціально-психологічних особливостей взаємодії учасників трудового процесу, які впливають на виникнення та розвиток конфліктів, тобто є чинниками конфлікту.

Аналіз наукових джерел дає підстави для виявлення різних підходів науковців до обґрунтування чинників впливу на виникнення та розвиток конфліктних форм поведінки. Крім цього, автори використовують різні терміни для їх визначення, у роботах науковці досліджують чинники конфліктів, фактори конфліктів, причини, причинні фактори, детермінанти конфліктів, маючи на увазі одні й ті самі явища. Не маючи на меті заглиблюватися в дослідження відмінностей у цих поняттях, зазначимо, що в даній роботі будемо використовувати термін «чинник», який у академічному тлумачному словнику визначається як умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу, що визначає його характер або одну з основних рис; фактор [8].

Сукупність чинників, що впливають на стан і розвиток соціально-трудових відносин, поділяють на речові та особистісні фактори. Такий поділ не є випадковим, адже трудова діяльність людини на виробництві пов'язана з предметами, знаряддями та засобами праці, за допомогою яких формуються й умови трудової діяльності працівника. З іншого боку, будь-яка організована трудова діяльність має особистісний характер, оскільки на ці відносини

впливають фізіологічні та соціально-психологічні характеристики особистості, трудова свідомість і самоідентифікація, професійна підготовка.

До причин *соціального характеру* можна віднести такі:

- ✦ статусно-рольові протиріччя в соціальній групі;
  - ✦ різне розуміння групових норм поведінки (власне розуміння норм «належної», «рекомендованої» та «забороненої» поведінки);
  - ✦ боротьба за більш високий соціальний статус;
  - ✦ послаблення соціального контролю, перш за все, через вади управління);
  - ✦ соціальна нерівність і порушення принципів соціальної справедливості, які в більшості випадків розуміються суб'єктивно.
- Причинами *психологічного характеру* є:
- ✦ психофізіологічна та соціально-психологічна несумісність;
  - ✦ порушення закономірностей міжособистісного спілкування, заданість міжособистісної взаємодії в режимі взаємних претензій;
  - ✦ відмінності в стереотипах поведінки;
  - ✦ чорно-біле сприйняття дійсності;
  - ✦ особистісна та групова атрибуція (приписування);
  - ✦ нетерпимість до відмінностей тощо.

Також виділяють соціальні, соціально-економічні, соціально-демографічні та соціально-психологічні детермінанти виникнення та розвитку конфліктної взаємодії [9]. До *соціальних* належать цінності, інтереси та переконання; потреби та мотиви; статуси та ролі; втрата та спотворення інформації. До *соціально-економічних*: обмеженість ресурсів; незадоволеність заробітною платою; погані умови праці. До *соціально-демографічних*: статеві особливості; сімейний стан; рівень освіти; належність до різних національних спільнот. До *соціально-психологічних* – сприйняття конфліктної ситуації; темперамент і риси характеру; соціальна ідентичність; фрустрація; не-

адекватна самооцінка й оцінка результатів діяльності й особистості. При цьому О. Зінчина [9] наголошує, що більшість умов і чинників виникнення та подальшого розвитку конфліктної взаємодії носять соціальний характер, оскільки відображають особливості соціальної поведінки та взаємодії.

О. Біловодська, Т. Кириченко [10] пропонують таку класифікацію причин конфліктів: об'єктивні, соціально-психологічні та особистісні. *Об'єктивні причини* конфліктів лежать в площині нерівномірного розподілу ресурсів, через що виникають такі причини конфліктів, як відмінність у цілях; розходження в цінностях; взаємозалежність завдань; незадовільна/відсутня комунікація. *Соціально-психологічні причини* конфліктів можна класифікувати на такі види, як: несприятливий соціально-психологічний клімат; аномія соціальних норм; труднощі адаптації до групи/середовища; протиріччя поколінь; територіальні протиріччя; прояви респондентної агресії. *Особистісні причини* конфліктів розглядаються як провідні в особистісно-орієнтованому підході до конфлікту, основною категорією якого є «конфліктна особистість». Феномен «конфліктність» розглядається у трьох аспектах: на рівні особистості – як інтегративна її властивість, що є симптомокомплексом компонентів і виявляється в потребі пошуку конфліктних ситуацій; на рівні міжособистісних стосунків – як схильність до сприймання ситуації як конфліктної та до реалізації конфліктної поведінки в міжособистісній взаємодії; на рівні соціально-психологічних чинників (конфліктогенів) – як міра готовності особистості до розвитку та вирішення проблемних ситуацій соціальної взаємодії шляхом конфліктів [4].

**А**наліз думок науковців дозволяє стверджувати, що конфлікти виникають під впливом складної системи об'єктивно-суб'єктивних чинників. Позитивним моментом є переконання більшості авторів у тому, що дослідження соціально-психологічних чинників є важливим для розуміння та ефективного управління конфліктами. Однак аналіз показав також і наявність проблем, які полягають у визначенні дуже великої кількості причин, наявності великої кількості класифікацій за різними підставами, що свідчить про значні труднощі у виявленні причин конфлікту.

У рамках наведеного дослідження необхідно виявити, які ж саме соціально-психологічні чинники (тобто чинники, що мають безпосереднє відношення до спільної діяльності та спілкування) впливають на конфліктність персоналу організації. У сучасних підходах до розуміння соціально-психологічних спостерігається різне тлумачення сутності чинників. Так, у одних авторів соціально-психологічні чинники більш «психологічні» (акцент зроблено на психічних властивостях особистості), у інших – більш «соціальні» (акцент зроблено на взаємовідносинах). Для ви-

рішення поставленого завдання як аксіому приймемо твердження, що соціально-психологічні чинники конфліктів обумовлені безпосередньою взаємодією особистостей зі своїми унікальними особливостями, їх включеністю в соціальні групи.

**С**пільна діяльність людей передбачає, що на певному етапі своєї життєдіяльності працівники мають спільні цінності, інтереси та переконання. Поняття «цінність» часто застосовують у літературі для позначення найбільш важливих речей для людини [11]. Важливо зазначити, що цінності не тільки демонструють, що є важливим для людини, а й детермінують вибір нею методів і засобів їх досягнення, відстоювання, пропагування тощо. М. Дороніна, Л. Сасіна, Т. Голубева зазначають, що у виробничій організації поєднуються дві системи цінностей: особистісні цінності працівників і організаційні цінності, які мають бути узгодженими. Позитивна установка співробітників організації на організаційні цінності та норми формується завдяки особистісній привабливості цих цінностей і норм, їх включенню в існуючу культуру, їх позитивному змісту, атмосфері довіри в організації [11]. Тому до чинників конфліктної взаємодії в організації все частіше відносять і культурну компоненту. За оцінкою А. Василюва та Л. Харчевнікової [12], корпоративна культура в організації створює соціальний фундамент, який здатний нести на собі всю систему діяльності та взаємодії, протистояти і приймати зовнішні та внутрішні зміни, створювати сприятливі умови для розвитку організації та її діяльності.

У загальному визначенні організаційну культуру, відповідно до існуючих у літературі підходів, можна розглядати як певну ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній і ритуалів, які прийняті в організації та дотримуються її членами. З точки зору управління конфліктами важливе значення має поділ культур на «сильні» та «слабкі». В організаціях зі «слабкою» культурою переконання, цінності та прийняття на себе відповідальності менш поширені та сильні. Норми та цінності культури легко піддаються внутрішньому і зовнішньому впливу та змінюються під його впливом, а отже, така культура скоріш роз'єднує учасників взаємодії, протиставляє їх один одному, ускладнює процес управління. В організаціях із «сильною» культурою переконання цінності, прийняття на себе відповідальності цілком підтримуються членами організації, забезпечують їх єдність, ефективність спільної діяльності.

Віддзеркалює існуючу культуру організації соціально-психологічний клімат, який, погоджуючись з О. Біловодською та Т. Кириченко [10], вважаємо наступним соціально-психологічним чинником конфліктної взаємодії. За висловленням Л. Маллінза, організаційна культура лише описує те, що являє собою організація, тоді як клімат у колективі базується на сприйнятті працівників своєї організації в цілому



[13]. Огляд літератури [7; 11; 13; 14] дозволив встановити, що соціально-психологічний клімат науковці переважно розуміють як особливий стан міжособистісних відносин і зв'язків у колективі, який формує стійкий психічний настрій членів у ставленні до колективу, організації, праці.

Соціально-психологічний клімат характеризується трьома рівнями взаємин [15]:

- а) *взаємини між членами колективу по вертикалі* (сприйняття керівника колективом і ступінь його участі в управлінні, задоволеність членів групи керівництвом);
- б) *взаємини між членами колективу по горизонталі* (між колегами, в якій виділяють три основні підсистеми: ділові колективні відносини, які виникають безпосередньо у процесі діяльності; особисті фонові відносини, які формуються на основі групових норм поведінки та відображають типовий для цього колективу стиль взаємовідносин; особисті відносини, які формуються на симпатіях і антипатіях у сфері ділового й особистого спілкування);
- в) *ставлення до праці* (задоволеність працею, ефективність професійної діяльності; ставлення до праці під час вивчення психологічного клімату досліджується на двох рівнях: спільна задоволеність працею, характером роботи, умовами, заробітною платнею; намір продовжувати роботу в цьому підрозділі).

Соціально-психологічний клімат може бути сприятливий, несприятливий, нейтральний [14], впливати позитивно чи негативно на взаємовідносини людей, а отже, сприяти виникненню та розвитку конфліктів, чи навпаки.

Найважливішими ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату можуть служити такі характеристики:

- ✦ *на рівні колективної свідомості*: розуміння спільних цілей; позитивна оцінка власної діяльності; домінування оптимістичний (життєрадісний) настроїв у процесі життєдіяльності колективу;
- ✦ *на рівні поведінки*: сумлінне, ініціативне ставлення членів колективу до виконуваних обов'язків; високий рівень розвитку колективізму (взаємної відповідальності, вимогливості, взаємодопомоги у виробничих та особистих відносинах); низький рівень конфліктності та міжособистісних відносин, відсутність порушень трудової дисципліни; відсутність чи незначна плінність кадрів; вільне обговорення усіх питань, невимушеність атмосфери, доброзичливість критики.

Взаємодія учасників трудового процесу посилюється за наявності в колективі лідера. У зв'язку з цим доцільно виділити та розглянути лідерство як спосіб

групового впливу та важливий соціально-психологічний чинник конфлікту. Лідерство – це здатність здійснювати вплив на окремих осіб і групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації, тобто забезпечувати ефективну взаємодію членів групи.

Питання впливу лідерства на ефективність міжособистісної взаємодії все частіше піднімається в сучасних теоріях лідерства. Досить відомою теорією лідерства, яка і сьогодні має значну кількість прихильників, є модель емоційного інтелекту Д. Гоулмана [16]. Емоційний інтелект Д. Гоулман розглядає як здатність ефективно керувати собою та своїми взаєминами з іншими людьми, яка базується на чотирьох фундаментальних здатностях до: самоаналізу, самоуправління, соціального пристосування та встановлення соціальних зв'язків. При цьому важливою складовою емоційного інтелекту є вміння створювати, налагоджувати та підтримувати особисті зв'язки та відносини; здатність розвивати співробітництво та створювати команди, а також уміння залагоджувати конфлікти, тобто здатність розряджати, гармонізувати суперечності та примиряти сторони.

Розглянуті соціально-психологічні чинники конфлікту (організаційна культура, соціально-психологічний клімат і лідерство) характеризують більшою мірою соціальні аспекти взаємодії учасників трудового процесу. Однак указані процеси не відбивають сприйняття працівником організаційних норм і цінностей на основі спрямованості його особистості, ціннісних орієнтацій у трудовій сфері, соціально-психологічних характеристик, які задають певну поведінку працівника у виробничому колективі [11].

Важливу роль у забезпеченні соціальної взаємодії у процесі трудової діяльності відіграють соціально-психологічні якості характеру особистості, особливо конфліктогенні. Аналіз праць вітчизняних і зарубіжних учених показав, що єдиного переліку конфліктогенних якостей не існує. До психологічних особливостей конфліктних людей зазвичай відносять: агресивність, підвищену тривожність, імпульсивність, невміння контролювати свої емоції, низький рівень самоповаги, неадекватну самооцінку, прагнення домінувати, некомунікабельність, консервативність, негнучкість, надмірну принциповість і прямолінійність, упертість, дратівливість тощо. Окремі автори дають занадто розширене тлумачення основних психологічних характеристик особистості, які визначають її поведінку в конфлікті. Так, О. Зінчина вважає, що визначає поведінку в конфлікті психологічна структура особистості – система певних якостей індивіда, які відрізняють його від інших. Психологічна структура поділяється на п'ять основних підструктур особистості: спрямованість; можливості; характер; природні властивості особистості (темперамент); внутрішня ява особистості про себе, її «Я-образ» [9].

Важливим соціально-психологічним чинником діяльності та взаємодії є мотиви особистості. Діяльність людини завжди зумовлена не одним, а декількома мотивами. Вони можуть бути усвідомлюваними та неусвідомлюваними, відігравати домінуючу чи побічну роль. Система домінуючих мотивів поведінки та діяльності визначає спрямованість особистості. Спрямованість – одна із найістотніших сторін особистості, які характеризують її мотиваційну сферу. Спрямованість здебільшого визначається усвідомленими мотивами поведінки – цілями, інтересами, ідеалами та переконаннями. Крім цього, науковці наголошують на необхідності врахування такої важливої складової спрямованості, як установки особистості. У соціально-психологічній літературі традиційно установку розглядають як готовність до певної активності. Ця готовність визначається взаємодією конкретної потреби із ситуацією, її задоволенням. Якщо говорити про взаємодію суб'єктів трудового процесу, то увагу слід зосередити на соціальних установках – детермінованій минулим досвідом психологічній готовності індивіда до певної поведінки стосовно конкретних об'єктів, до вироблення його суб'єктивних орієнтацій як члена групи (суспільства) щодо соціальних цінностей, об'єктів тощо.

Таким чином, найбільш доцільно як соціально-психологічний чинник конфлікту розглядати не окремі мотиви, інтереси суб'єктів соціально-трудова взаємодії, а спрямованість особистості.

За домінуючою в діяльності та поведінці людини мотивацією розрізняють три основні види спрямованості:

- ✦ спрямованість на взаємодію (вчинки людини визначаються потребою у спілкуванні, прагненням підтримувати добрі стосунки з колегами);
- ✦ спрямованість на завдання (ділова спрямованість, орієнтація на співпрацю з колективом для досягнення результату);
- ✦ спрямованість на себе (особиста спрямованість, що характеризується перевагою мотивів досягнення особистого добробуту).

Залежно від того, як наполегливо людина прагне до реалізації своїх інтересів і ступеня її готовності врахувати інтереси іншої сторони, визначається особистісна схильність до конфліктного поведіння.

### ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє запропонувати таку систему соціально-психологічних чинників конфлікту (рис. 2).

Як бачимо, управління соціально-трудовами конфліктами вимагає від фахівців знань у галузі соціології, психології, що забезпечить повноту та всебічність наукового дослідження конфлікту, розробку та реалізацію технологій конструктивних практичних змін. Некеровані конфлікти у сфері соціально-трудо-вих відносин виллюються в стихійні страйки, бунти, призводять до розвалу трудових колективів. Натомість грамотне управління конфліктними протиріччями, нівелювання негативного впливу соціально-психологічних чинників конфлікту переводить відносини в конструктивне русло, що забезпечує розв'язання, урегулювання або усунення конфлікту (рис. 3).

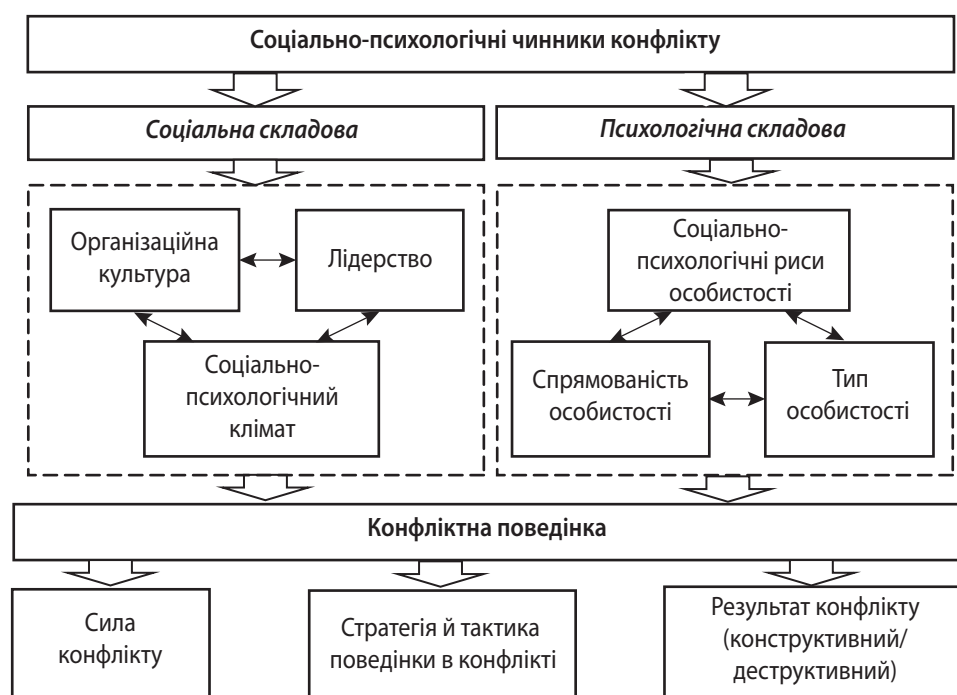


Рис. 2. Соціально-психологічні чинники конфлікту

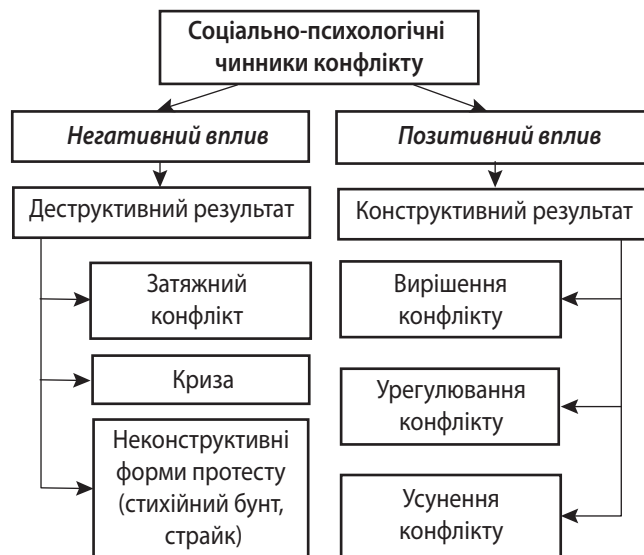


Рис. 3. Результати позитивного та негативного впливу соціально-психологічних чинників на конфлікт

Таким чином, наступним важливим етапом управління соціально-трудовими конфліктами є розвиток методів соціально-психологічної діагностики соціально-трудова конфліктів; чинників, що їх викликають; тенденцій їх перебігу та прогнозування настання потенційних конфліктів. Саме на вирішення цього завдання будуть спрямовані подальші дослідження авторів. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ильинская Е. А., Титов Б. А., Сукало А. А. Социально-трудовые конфликты как социальная и исследовательская проблема. *Конфликтология*. 2020. Т. 15. № 3. С. 55–63. DOI: 10.31312/2310-6085-2020-15-3-55-63
2. Захарчин Г. М., Склярчук Т. В. Роль організаційної культури в управлінні конфліктами. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 5. С. 69–72. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-35>
3. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations / De Dreu C. K. W., Gelfand M. J. (Eds.). New York: Taylor & Francis Group, 2013. 508 p.
4. Mills B. R., Mene Ch. T. Conflicts and Its Management In An Organisation: A Theoretical Review. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 2020. Vol. 10. Iss. 5. P. 540–545. DOI: <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.10.05.2020.p10162>
5. Oachesu M. Conflict Management, a New Challenge. *Procedia Economics and Finance*. 2016. Vol. 39. P. 807–814. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30255-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30255-6)
6. Yi Y. Analysis on the Current Situation of Conflict Management and Future Prospects. *Open Journal of Business and Management*. 2019. Vol. 7. No. 2. P. 1053–1062. DOI: 10.4236/ojbm.2019.72071
7. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология : учебник. М. : ЮНИТИ, 2000. 551 с.
8. Чинник // Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970–1980). URL: <http://sum.in.ua/p/11/326/2>
9. Зінчина О. Б. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2007. 164 с.
10. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177–182. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/33.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf)
11. Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Голубєва Т. В. Ментальний чинник колективного трудового потенціалу : монографія. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2013. 260 с.
12. Васильєв А. Й., Харчевнікова Л. С. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 44–52.
13. Маллиніз Л. Менеджмент и организационное поведение : учебн.-практ. пособ. / пер. с англ. Т. Цеханович и др. Мн. : Новое знание, 2003. 1040 с.
14. Кожушко-Лозинська І. І. Психологічні аспекти формування соціально-психологічного клімату в колективі вищого навчального закладу. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2013. № 2. С. 125–136. URL: [https://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyky/nvsp/02\\_2013/13kliivnz.pdf](https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsp/02_2013/13kliivnz.pdf)
15. Лугова В. М., Ермоленко О. А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 64–67. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2012-1\\_0-pages-64\\_67.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-1_0-pages-64_67.pdf)
16. Гоулман Д. Многоликое лидерство. URL: <https://www.cfin.ru/management/people/harvard.shtml>

#### REFERENCES

- Antsupov, A. Ya., and Shipilov, A. I. *Konfliktologiya* [Conflictology]. Moscow: YuNITI, 2000.
- Bilovodska, O. A., and Kyrychenko, T. V. "Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv" [Conflict Management in the System of Human Potential Management in the Enterprise].

- Ekonomika i suspilstvo*, iss. 10 (2017): 177-182. [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/33.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf)
- "Chynnyk" [Factor]. *Slovnnyk ukraïnskoi movy. Akademichnyi tlumachnyi slovnnyk* (1970-1980). <http://sum.in.ua/p/11/326/2>
- Doronina, M. S., Sasina, L. O., and Holubieva, T. V. *Mentalnyi chynnyk kolektyvnoho trudovoho potentsialu* [Mental Factor of Collective Labor Potential]. Kharkiv: Vyd-vo KhNADU, 2013.
- Goulman, D. "Mnogolikoye liderstvo" [Diverse Leadership]. <https://www.cfn.ru/management/people/harvard.shtml>
- Ilinskaya, Ye. A., Titov, B. A., and Sukalo, A. A. "Sotsialno-trudovyye konflikty kak sotsialnaya i issledovatel'skaya problema" [Social and Labour Conflicts as a Social and Research Problem]. *Konfliktologiya*, vol. 15, no. 3 (2020): 55-63. DOI: 10.31312/2310-6085-2020-15-3-55-63
- Kozhushko-Lozynska, I. I. "Psiholohichni aspekty formuvannia sotsialno-psyholohichnoho klimatu v kolektyvi vyshchoho navchalnoho zakladu" [Psychological Aspects of Socio-Psychological Climate Forming in the Team of Higher Educational Establishment]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, no. 2 (2013): 125-136. [https://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyky/nvsp/02\\_2013/13kliivnz.pdf](https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsp/02_2013/13kliivnz.pdf)
- Luhova, V. M., and Yermolenko, O. A. "Napriamy rozvytku liderskoi kompetentnosti kerivnykiv ukraïnskykh pidpriemstv" [Directions for the Development of Leadership Competence of Managers of Ukrainian Enterprises]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2012): 64-67. [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2012-1\\_0-pages-64\\_67.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-1_0-pages-64_67.pdf)
- Mallinz, L. *Menedzhment i organizatsionnoye povedeniye* [Management and Organizational Behavior]. Minsk: Novoye znaniye, 2003.
- Mills, B. R., and Mene, Ch. T. "Conflicts and Its Management in an Organisation: A Theoretical Review". *International Journal of Scientific and Research Publications*, vol. 10, no. 5 (2020): 540-545. DOI: <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.10.05.2020.p10162>
- Oachesu, M. "Conflict Management, a New Challenge". *Procedia Economics and Finance*, vol. 39 (2016): 807-814. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30255-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30255-6)
- The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Taylor & Francis Group, 2013.
- Vasyliiev, A. I., and Kharchevnikova, L. S. "Vplyv korporativnoi kultury na efektyvnist diialnosti pidpriemstva" [The Impact of Corporate Culture on the Efficiency of the Enterprise]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, no. 174 (2016): 44-52.
- Yi, Y. "Analysis on the Current Situation of Conflict Management and Future Prospects". *Open Journal of Business and Management*, vol. 7, no. 2 (2019): 1053-1062. DOI: 10.4236/ojbm.2019.72071
- Zakharchyn, H. M., and Skliaruk, T. V. "Rol orhanizatsiinoi kultury v upravlinni konfliktamy" [The Role of Organizational Culture in the Conflict Management]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, no. 5 (2020): 69-72. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-35>
- Zinchyna, O. B. *Konfliktolohiia* [Conflictology]. Kharkiv: KhNAMH, 2007.

УДК 658:338.1  
JEL: M21

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ

©2021 ОСИПЕНКО С. М., РОМАНЧИК Т. В., ТЕСНІКОВ О. М., КУРУЧ І. О.

УДК 658:338.1  
JEL: M21

### Осипенко С. М., Романчик Т. В., Тесніков О. М., Куруч І. О. Методичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері послуг

Визначено актуальність проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг у сучасних умовах господарювання. У змістовному вигляді сформульовано завдання управління конкурентоспроможністю підприємств і запропоновано схему його виконання, яка включає такі етапи: формування факторів, що визначають конкурентоспроможність; обґрунтування показника конкурентоспроможності та його моделі; розрахунок показника конкурентоспроможності та його факторний аналіз; визначення резервів зростання показника конкурентоспроможності; формування завдання з підвищення конкурентоспроможності; формування переліку заходів для виконання завдання; вибір заходів для реалізації; впровадження заходів, контроль і регулювання. Розглянуто порядок розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, до складу якого входять групи показників, що визначають стан підприємства та конкурентоспроможність його продукції, а також показники всередині кожної групи. Запропоновано методику економічного аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства, яка дозволяє провести загальну оцінку своєї конкурентної позиції порівняно з конкурентами; визначити вплив факторів на відмінність своєї позиції від позиції конкурентів; розрахувати резерви зростання показника конкурентоспроможності та розробити заходи щодо їх реалізації. Відповідно до конкурентної стратегії підприємства та завдання по зростанню показника конкурентоспроможності на основі використання положень теорії економічної ефективності обґрунтовується перелік заходів, практичне впровадження яких дозволить виконати завдання при мінімальному обсягу витрат ресурсів. Передбачається оперативний контроль за впровадженням заходів та їх впливом на показник конкурентоспроможності з метою своєчасного прийняття коригувальних управлінських рішень.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, показники конкурентоспроможності, економічний аналіз, ефективність, ринок, управління, стратегія.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-243-249>

Рис.: 1. Формул: 8. Бібл.: 14.