

УДК 65.013

JEL classification: M59

Хринюк О.С.

к. е. н., доцент

доцент кафедри економіки та підприємництва

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Бузинник Ю.С.

студент факультету менеджменту і маркетингу, УЕ-01мп

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

РОЛЬ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: АНТИКРИЗОВИЙ АСПЕКТ

Дана стаття присвячена аналізу змістового наповнення поняття «конфлікт» та загальній ролі конфліктів в системі управління персоналом з позиції антикризового підходу до розгляду даної проблематики. У статті детально аналізується сутнісна характеристика поняття «конфлікт», сукупність притаманних конфліктам переваг та недоліків. Надана стисла характеристика видової ієрархії конфліктів в системі управління персоналом підприємства, визначено їх основні прояви, причини та потенційні наслідки для організації. Встановлено сукупність універсальних ознак, які дозволяють ідентифікувати наявність конфліктної ситуації та визначено низку причин виникнення конфлікту відповідно до характеру конфлікту.

Статтею пропонується перелік заходів антикризової орієнтації щодо ефективного вирішення конфліктних ситуацій у межах системи управління персоналом підприємства, зокрема організаційно-адміністративні заходи, заходи з вдосконалення системи підбору та адаптації персоналу, а також сукупність заходів з вдосконалення організаційної культури управління підприємством та конфліктної превенції.

Ключові слова: конфлікт; конфліктна ситуація; управління персоналом; персонал підприємства; антикризове управління персоналом.

Постановка проблеми. Одним з необхідних ключових елементів для функціонування будь-якого підприємства є трудові ресурси, що реалізують низку процесів виробничого та управлінського спрямування. Ці ресурси є базовим рушієм та одночасно провідником процесів розвитку організації, що підкреслює тим самим важливість розбудови ефективних механізмів реалізації політики управління персоналом.

Важливим уточненням є той факт, що кадрова політика на відміну від інших об'єктів управлінської діяльності за відповідними функціональними напрямками, має високий рівень комплексності, і є наслідком непростих міжособистісних, так і внутрішньо-особистісних взаємодій, що виникають в процесі виконання трудових обов'язків працівниками. При цьому виникаючі складнощі додатково поглиблюються під впливом суб'єктивних факторів, існування яких обумовлене самою суттю поняття трудового колективу як сукупності індивідуумів. Останні навіть попри об'єднання в межах певної мети організаційного утворення та їх посадових обов'язків мають власні, найчастіше суперечливі по відношенню до інших суб'єктів колективу, цілі. Тобто нарощення внутрішніх протиріч всередині трудового колективу є закономірним процесом, що за певних умов

призводить до конфліктів, масштаби наслідків яких напряму будуть залежати від спроможності керівництва та наявних організаційних механізмів кадрової політики ефективно їх розв'язувати. Таким чином, дослідження системи управління персоналом у частині використання прикладних напрацювань у сфері конфліктології є важливим напрямком наукових досліджень. Утім, варто взяти до уваги, низку деструктивних економічних тенденцій сучасності, що послідовно виявляють себе на національному та глобальному рівнях, а також вплив постпандемічних реалій на діяльність економічних суб'єктів, що у своїй сукупності змушує останніх переходити на режим антикризового управління. В таких умовах, особливої актуальності набуває проблематика дослідження не лише місця та ролі конфліктів в системі кадрового управління, але й те, як змінюється характер їх впливу в кризових умовах функціонування підприємств і яким чином це має відобразитися на антикризових заходах в управлінні персоналом організації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика формування ефективних механізмів кадрового менеджменту в сучасних умовах, зокрема у питаннях конфліктології та можливостей її використання у відповідній управлінській політиці, набула широкого розгляду серед вітчизняної наукової спільноти. Теоретичні підвалини у дослідженні даних питань були закладені у роботах таких вчених-економістів як Л. Борисова, В. Грибан, Н. Грішина, Л. Ємельяненко, А. Зайцев, О. Криворучко, М. Панов, І. Сочинська-Сибірцева, О. Новікова, О. Романуха, А. Чуміков, О. Ястремська.

Разом з тим, попри наявність глибоких теоретико-методичних напрацювань у сфері ідентифікації ключових понять конфліктології та часткового їх розгляду у межах управлінської системи підприємств, представлених у роботах вищеперерахованих авторів, недостатньо дослідженим залишається питання впливу кризових явищ на специфіку протікання конфліктів в організації та особливостей використання відповідних інструментів кадрового менеджменту в контексті загальної системи антикризового управління підприємством.

Метою дослідження є визначення місця та ролі конфліктів у системі управління персоналом підприємства в розрізі ключових складових даного поняття, дослідження особливостей управління конфліктами в контексті кризових станів зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Виклад основного матеріалу. Семантика поняття «конфлікт» у більш широкому його трактуванні представляє певний стан системи, коли міра напруженості її суперечностей досягає певної межі, за якої суб'єкти ініціюють дії щодо їх вирішення на свою користь. Тобто незважаючи на те, що поняття конфлікту тісно пов'язане із соціумом та конкретними особистостями, його зміст полягає у наявності сутнісних суперечностей, сфера виникнення яких не обмежується виключно сферою трудових відносин і може призводити до дезінтеграції структурних компонентів системи.

Варто наголосити, що поняття конфлікту має двоїсту природу, що полягає у конструктивному та деструктивному спрямуванні наслідків протікання даного процесу у межах певної організованої системи, слугуючи невід'ємним елементом процесу її розвитку (прогресивного або регресивного).

У рамках системи управління персоналом конфлікт варто розглядати як ситуацію, об'єктивно зумовлену наявністю та тривалим впливом існуючих проблем підбору, адаптації, розподілу відповідальності, контролю та превентивної роботи з персоналом, що виявляється у конкурентній активності працівників на міжособистісному або міжгруповому рівні, а в перспективі спричиняє втрату індивідуальних показників продуктивності, закономірно призводячи до падіння загальних показників ефективності функціонування організації.

Утім, враховуючи попередньо згаданий діалектичний характер конфліктного стану системи, пропонуємо визначити основні негативні та позитивні сторони існування конфліктів у системі управління персоналом підприємства.

До ключових негативних наслідків конфліктів у системі управління персоналу варто віднести: виникнення економічних втрат (втрата продуктивності, дефіцит кадрового ресурсу, зростання рівня плинності кадрів, додаткові витрати непродуктивного характеру, ризику простою обладнання та невиконання контрактних зобов'язань); виникнення неекономічних втрат (падіння морального духу та розлад психологічного клімату в колективі, зниження мотивів до праці, наростання нервового напруження та загальної невдоволеності робочим місцем з боку працівників); ймовірність виникнення ланцюгової реакції у вигляді конфліктів на усіх рівнях та функціональних системах підприємства (за умови наявності хронічних проблем в управлінні персоналом); деградацію організаційної культури на підприємстві; іміджеві втрати.

Водночас, виникнення конфліктів у системі управління персоналом породжує низку позитивних явищ, до яких можна віднести наступні: перехід системи до якісно нового рівня функціонування за рахунок ідентифікації та розв'язання актуальних організаційних проблем розвитку; поглиблення та вдосконалення системи управління конфліктами за рахунок отриманого досвіду; забезпечення більш ефективної конфігурації розподілу ресурсів всередині підприємства, що також може стати позитивним фактором управління бізнес-процесами на підприємстві; стабілізація емоційного стану членів трудового колективу за рахунок вербальної формалізації актуальної проблеми та уникнення її зацикленості в межах окремої особистості або групи.

На сьогоднішній день, науковцями у галузі конфліктології розроблена велика кількість детальних класифікацій даного поняття, однак враховуючи контекст його розгляду у рамках даного дослідження пропонуємо скористатися класичним підходом до видової диференціації конфліктів відповідно до рівня їх виникнення, а саме поділом на

внутрішньоособистісну, міжособистісну, внутрішньогрупову та міжгрупову групи, розглянувши особливості їх прояву в системі управління персоналом підприємства.

Внутрішньо особистісний конфлікт виникає на рівні окремого індивідуума через загострення ідейних, ціннісних або мотиваційних суперечностей, що виникають унаслідок невідповідності сукупності рис, якими особистість самоідентифікує себе з її діями та морально-етичними характеристиками, які мають місце на робочому місці. Виникнення таких проблем найчастіше зумовлено проблемами підбору та адаптації персоналу, відсутності належної організаційної культури, яка б дозволяла формувати кадровий потенціал підприємства на конкретній ціннісній основі. Теоретично, існування внутрішньоособистісного конфлікту може спровокувати серію конфліктів вищого рівня (особливо, коли середовищем протікання цього конфлікту виступає керівна особа), проте здебільшого наслідком виникнення даного виду конфлікту в системі управління персоналом є поступове падіння індивідуальних показників продуктивності та звільнення працівника.

Міжособистісний конфлікт виникає на рівні двох індивідуумів незалежно від їх положення в ієрархії організації, при цьому, причини виникнення даного виду конфлікту можуть бути як об'єктивними (провали в організації кадрової політики у частині розподілу або накладання зон відповідальності, неефективності механізмів контролю та мотивації), так і суб'єктивними (знаходять своє вираження у особистісній ворожнечі або психологічній несумісності двох працівників). Наслідком такого конфлікту може стати розширення середовища його протікання до меж структурного підрозділу чи цілого підприємства. Ігнорування такого процесу може призвести до втрати робочого місця однією із сторін конфлікту, однак успішне вирішення позитивно відобразиться на показниках ефективності праці та психологічному кліматі трудового колективу в цілому.

Внутрішньогруповий конфлікт виникає внаслідок тривалого існування та ескалації проблем в сфері кадрового управління, що спричинили розділення трудового колективу на ізольовані групи за інтересами. Водночас, варто розуміти, що додаткової складності управління даним видом конфліктів надають суб'єктивні фактори, які виникають у вигляді побічного ефекту першопочаткової проблеми та подальшої неформальної реструктуризації всередині підрозділу. Наслідками даного конфлікту може слугувати повний розпуск структурного утворення або помітні зміни у його кадровому та особистісному складі.

Міжгруповий конфлікт є найбільш загрозливим видом конфлікту в межах організації, адже є проявом проблеми стратегічного масштабу, основа якої лежить в самих принципах організації системи управління персоналу, а подальше ігнорування або її неефективне вирішення може призвести до хронічної збитковості або повної ліквідації підприємства.

Додамо, що представлена класифікація видів конфлікту має ієрархічний характер, тобто ступінь важливості, глибина причин, наслідків

і міра відповідальності осіб на яких покладено обов'язки з їх розв'язання зростає разом із організаційним рівнем їх виникнення.

Попри наявність широкого розмаїття конфліктів та ієрархічних рівнів їх прояву, існує ряд ознак, які об'єднують різні прояви конфліктів, виступаючи індикаторами наявних або потенційних конфліктних ситуацій у системі управління персоналом підприємства. До ключових *ознак* конфлікту можна віднести наступні:

- *учасники конфлікту* (передбачає наявність двох і більше суб'єктів конфліктних взаємодій);

- *об'єктивна сторона конфлікту* (характеризує сукупність об'єктивних обставин обумовлених прийнятою на підприємстві системою управління персоналу, що породжують відповідні протиріччя);

- *суб'єктивна сторона конфлікту* (характеризується сукупність психоемоційних реакцій індивідів втягнутих у конфлікт, що відповідним чином позначається на їх реальних діях у ході протікання конфлікту);

- *розбіжності у мотивованості* (передбачає наявність різнонаправлених за своїм змістом цілей суб'єктів конфлікту, які неможливо задовільнити одночасно без утиску інтересів однієї з сторін);

- *можливості здійснення впливу* (суб'єкти конфлікту здатні чинити істотний вплив на порядок, стабільність та загальну ефективність функціонування один одного);

- *активні цілеспрямовані дії* (наявність певних ворожих дій між суб'єктами конфлікту націлених на схиляння до певного конкретного сценарію його вирішення конфлікту під тиском негативних наслідків таких дій).

Основними *причинами конфліктів відповідно їх характеру*, які виникають на підприємстві незалежно від видового рівня їх організації, спричинених недосконаlostями системи управління персоналом, можна виділити наступні:

- *конфлікти організаційно-управлінського типу* (накладання зон відповідальності; нерівномірний розподіл обов'язків; несправедливий розподіл мотиваційного ресурсу; слабка організаційно-штатська політика; неадекватність встановлених нормативних показників праці; неефективність системи контролю та низький рівень трудової дисципліни);

- *конфлікти інтересів* (виникнення істотних розбіжностей у ідеях, цінностях, цілях, намірах, способах та методах виконання виробничих і управлінських завдань між працівниками підприємства, відмінності у мотивованості діяльності функціональних підрозділів у ситуації «виграш-програш»);

- *конфлікти психоемоційного підґрунтя* (виникають унаслідок взаємодії низки психологічних факторів виражених у невідповідності темпераментів, соціальних ролей, окремих рис характеру індивідуумів, нереалізованістю їх очікувань та сподівань, щодо себе або інших індивідуумів);

– *комунікаційні розриви* (відсутність ефективних механізмів обміну та обробки інформаційних повідомлень, як між окремими працівниками, так і на рівні функціональних взаємодій, що призводить до викривлення інформаційної складової у прийнятті рішень, породжуючи тим самим конфлікт);

– *мобінг* (одна з форм психологічного насилля, що виявляється у надмірній критиці, дискримінації, свідомих утисках та приниженнях працівника з боку керівництва та колег) [1, с. 72];

– *крос-культурні конфлікти* (найчастіше мають місце у мультинаціональних трудових колективах в ситуаціях, коли в процесі виконання певних трудових завдань протиріччя викликають наявні відмінності у культурі, традиціях, ціннісному світосприйнятті та різними морально-етичними аспектами налагодження комунікації, прийнятими у різних культурах та національностях) [2].

Варто зазначити, що роль конфліктів у функціонуванні системи управління персоналом підприємства є вкрай значною і напряду знаходить своє відображення у результатах діяльності всього підприємства. Підтвердженням цього можуть слугувати дані прикладних досліджень у сфері конфліктології, які свідчать, що конфлікти зумовлюють 15% втрат фонду робочого часу, а у відповідні післяконфліктні періоди спостерігається падіння продуктивності у межах 20% [3, с. 273].

Виходячи з вищевикладеного, очевидним видається той факт, що ефективність функціонування системи управління персоналом та підприємницької структури в цілому, напряду залежить від організаційних можливостей такої системи для дієвого вирішення конфліктних ситуацій, які виникають в процесі функціонування підприємства. Проте, на сьогодні спостерігаються негативні тенденції серед підприємницького сектору щодо наявності відповідних організаційних механізмів та їх використання для ефективного подолання конфліктних ситуацій. Зокрема, має місце надмірна формалізація методичного апарату вирішення конфліктних ситуацій, що не завжди дозволяє в повній мірі розв'язати проблеми сигналом про наявність якої виступив конфлікт.

Для прикладу, дані статистики свідчать, що основними методами вирішення конфліктів серед роботодавців були дисциплінарні заходи (44%), процедури розгляду скарг (41%), залучення відділу кадрів до вирішення конфліктів (26%), процеси внутрішньої медіації (23%), мирова угода (20%) [4].

При цьому, серед основних причин, які обмежують можливості ефективного управління конфліктами на підприємстві є брак довіри працівників до керівництва (39%), брак лідерства та моделювання ролей у колективі (35%), недостатність впевненості серед керівництва для вирішення проблем неадекватної поведінки персоналу (34%), «закоренілість» підходів до управління персоналом (31%), дефіцит кадрових, часових або грошових ресурсів (25%) [5].

Представлені вище статистичні дані свідчать, що проблема ефективного вирішення конфліктів не втрачає своєї актуальності, а лише посилюється враховуючи кризові явища в суспільстві, ускладнюючи відповідні процеси за рахунок високого рівня соціальної напруги серед населення, падіння доходів та інших негативних явищ макроекономічного характеру, котрі зміщують поточні потреби працівників на нижчі рівні їх ієрархічного розподілу за пірамідою Маслоу. Саме тому, далі пропонуємо розглянути сукупність заходів націлених на трансформацію існуючих підходів до вирішення конфліктів в системі управління персоналом підприємства з позиції *антикризового аспекту* розгляду. Хоча, конфлікт за своєю сутністю вже представляє собою кризову ситуацію, однак існуючі умови господарювання лише посилюють важливість обрання саме антикризової орієнтації здійснення управління ними. До таких заходів віднесемо наступні:

1. Організаційно-адміністративні заходи:

– налагодження впорядкованого внутрішньо організаційного руху персоналу, забезпечення ефективної координації функціональних та процесних зв'язків системи управління та системи комунікацій, що забезпечує рух відповідних інформаційних потоків;

– моніторинг нормативних положень підприємства, що визначають рівні трудового навантаження на працівників на предмет відповідності об'єктивним нормам та поточним умовам праці;

– формування чітких регламентів та інструкцій з метою уникнення дублювання повноважень та забезпеченні справедливого розподілу трудових обов'язків;

– здійснення ефективного делегування повноважень;

– застосування автоматизованих систем контролю продуктивності та професійної активності співробітників з метою формування можливостей до визначення відповідальних за ті чи інші негативні наслідки;

– створення максимально індивідуалізованої системи мотивації праці з чіткою кореляцією індивідуальної успішності працівника та його винагороди;

– селективний підхід до застосування директивних засобів дисциплінарного характеру.

2. Заходи з вдосконалення системи підбору та адаптації персоналу:

– використання інформаційних технологій у підборі персоналу, зокрема профільних ресурсів з пошуку кандидатів та соціальних мереж відповідного спрямування (LinkedIn);

– моніторинг інформаційного бекграунду кандидатів при підборі;

– аналіз ідейних установок та ціннісних орієнтирів кандидатів в процесі проходження очної співбесіди;

– формування чіткої процедури інтеграції працівника у колектив, включаючи як документальне забезпечення (чітке роз'яснення особливостей функціонування організації та посадових обов'язків

працівника), так і морально- психологічне (знайомство з колективом, налагодження відповідних контактів);

– моніторинг внутрішньогрупової динаміки колективу та його неформальних груп.

3. *Заходи з побудови організаційної культури управління на підприємстві:*

– формування та документальне закріплення місії, системи цінностей та принципів функціонування підприємницької структури, забезпечення реальної інтеграції працівників у дану ціннісну систему;

– створення та регламентація системи кар'єрного зростання працівника у межах підприємства з чіткими умовами та часовими рамками;

– налагодження ефективного організаційного механізму подання та оперативного розгляду скарг щодо неетичної поведінки співробітників, забезпечення можливої формалізації даних механізмів.

4. *Заходи конфліктної превенції:*

– проведення освітніх семінарів, тренінгів, курсів щодо протидії неетичній поведінці у трудових відносинах, зокрема, мобінгу, булінгу, харасменту, різних форм дискримінації і т. д., а також заходів щодо поглиблення знань співробітників у сфері управління конфліктними та стресовими ситуаціями;

– проведення ретроспективного аналізу конфліктних ситуацій, прогнозування ймовірності їх виникнення та можливих сценаріїв вирішення;

– проведення заходів з тимблдіingu та інших позаорганізаційних форм активності з метою забезпечення згуртованості та командності у роботі колективу.

Принадібно зазначимо, що означені вище заходи вимагають від керівництва дотримання принципів відкритості, транспарентності, справедливості та консенсусності, оскільки ефективність їх реалізації напряду залежить від рівня сприйняття та довіри з боку самих працівників.

Отже, представлений спектр заходів охоплює усі складові системи управління персоналом підприємства надаючи практичний інструментарій до вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві та відповідаючи при цьому антикризовому характеру управління в сучасних умовах .

Висновки. У ході проведеного дослідження було ідентифіковано місце та роль конфліктів у діяльності підприємства, обґрунтовано двоїсту природу конфлікту та основні форми прояву його позитивних та негативних характеристик. Визначено видову структуру конфліктів (внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові, міжгрупові) та надано їх стислу характеристику. Досліджено базові ознаки конфлікту, якими виступають учасники конфлікту, об'єктивна та суб'єктивна сторона конфлікту, розбіжності вмотивованості в мірі, можливості до здійснення дій та активні цілеспрямовані дії. Надано характеристику основним причинам виникнення конфліктів та визначено перелік заходів подолання

конфліктних ситуацій у розрізі антикризового підходу до управління підприємством.

Перспективними напрямками подальших досліджень може бути формування та визначення можливостей інтеграції системи управління конфліктами у механізм управління кадровим потенціалом підприємства.

Список використаних джерел

1. Гончарук В. В. Протидія мобінгу в трудових правовідносинах. *Вісник ХНУВС*. 2020. № 3. С. 70-77. URL: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10009/Protydiia%20mobinhu_Honcharuk_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
2. Капліна А. І., Кириченко Н. В. Крос-культурні аспекти управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8258>.
3. Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 271-275.
4. Labour Market Outlook Report. *CIPD*. 2019. URL: https://www.cipd.co.uk/Images/labour-market-outlook-winter-2020-21.pdf_tcm18-90917.pdf.
5. Conflict management: a shift in direction? Research report. *CIPD*. 2020. URL: https://www.cipd.co.uk/Images/managing-conflict-in-the-workplace-1_tcm18-70655.pdf

References

1. Honcharuk, V.V. (2020) 'Protydiia mobinhu v trudovykh pravovidnosynakh', Visnyk KhNUVS, 3(90), pp. 70-77 [Online]. Available at: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10009/Protydiia%20mobinhu_Honcharuk_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Accessed: 10th May 2021).
2. Kaplina, A.I. and Kyrychenko, N.V. (2020) 'Kros-kul'turni aspekty upravlinnia personalom', Efektyvna ekonomika, 10, pp. [Online]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8258> (Accessed: 10th May 2021).
3. Sochyns'ka-Sybyrtseva, I.M. (2012) 'Kreatyvni tekhnolohii upravlinnia konfliktnymy sytuatsiiamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh', Biznes Inform, 10, pp. 271-275.
4. CIPD (2019) Labour Market Outlook Report., Available at: https://www.cipd.co.uk/Images/labour-market-outlook-winter-2020-21.pdf_tcm18-90917.pdf (Accessed: 11th May 2021).
5. CIPD (2020) Research report. Conflict management: a shift in direction?, Available at: https://www.cipd.co.uk/Images/managing-conflict-in-the-workplace-1_tcm18-70655.pdf (Accessed: 11th May 2021).

Хринюк Алексей Сергеевич

к.э.н., доцент

доцент кафедры экономики и предпринимательства

Национальный технический университет Украины

«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

Бузинник Ю.С.

студент «Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

РОЛЬ КОНФЛИКТОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ: АНТИКРИЗИСНЫЙ АСПЕКТ

Данная статья посвящена анализу смыслового наполнения понятия «конфликт» и общей роли конфликтов в системе управления персоналом с позиции антикризисного

подхода к рассмотрению данной проблематики. В статье подробно анализируется сущностная характеристика понятия «конфликт», совокупность присущих конфликтов преимуществ и недостатков. Предоставленная краткая характеристика видовой иерархии конфликтов в системе управления персоналом предприятия, определены их основные проявления, причины и возможные последствия для организации. Установлена совокупность универсальных признаков, позволяющих идентифицировать наличие конфликтной ситуации и определен ряд причин возникновения конфликта в соответствии с характером конфликта.

Статьей предлагается перечень мероприятий антикризисной ориентации по эффективному решению конфликтных ситуаций в рамках системы управления персоналом, в частности организационно-административные меры, меры по совершенствованию системы подбора и адаптации персонала, а также совокупность мероприятий по совершенствованию организационной культуры управления предприятием и конфликтной превенции.

Ключевые слова: конфликт; конфликтная ситуация; управление персоналом; персонал предприятия; антикризисное управление персоналом.

Khryniuk Oleksii

Ph.D., associate professor of department of Economics and Entrepreneurship, Faculty of Management and Marketing at «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Buzynnyk Yurii

Student, «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

THE ROLE OF CONFLICTS IN THE ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM: ANTI-CRISIS ASPECT

This article is devoted to the analysis of the content of the concept of "conflict" and the general role of conflicts in the personnel management system from the standpoint of anti-crisis approach to this issue. The article analyzes in detail the essential characteristics of the concept of "conflict", a set of inherent advantages and disadvantages of conflicts. A brief description of the types hierarchy of conflicts in the personnel management system of the enterprise is given, their main manifestations, causes and potential consequences for the organization are determined. A set of universal features that allow to identify the existence of a conflict situation, and a number of causes of conflict in accordance with the nature of the conflict were identified.

The article proposes a list of anti-crisis measures to effectively resolve conflict situations within the enterprise personnel management system, such as organizational and administrative measures, measures of improving the system of selection and adaptation of personnel, as well as a set of measures to improve the organizational culture of enterprise management and conflict prevention.

Key words: conflict; conflict situation; personnel management; enterprise personnel; anti-crisis personnel management.

Хринюк Олексій Сергійович

olex_x@ukr.net

Бузинник Юрій Сергійович

buzynnyk_y@ukr.net