

**Лариса Володимирівна Шаульська**

*д-р екон. наук, проф.*

ORCID 0000-0002-7919-6733

e-mail: shaulska@knu.ua,

*Київський національний університет*

*імені Тараса Шевченка,*

**Роман Ігорович Гринкевич**

*аспірант*

ORCID 0000-0003-3048-6809

e-mail: r.grynkevych@donnu.edu.ua,

*Донецький національний університет*

*імені Василя Стуса, м. Вінниця*

## УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ КОМПЕТЕНТІСНОЇ ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПРИРОДИ В ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Постановка проблеми.** Невизначеність та мінливість сучасного середовища, турбулентність процесів, що визначають розвиток компаній та колективів є чинниками, що ускладнюють зміст та характер організаційних відносин. Управлінські команди вимушені ухвалювати рішення за умов дефіциту даних, спиратися на ймовірні сценарії, враховувати безліч суперечливих тенденцій, що розширює коло можливих варіантів розвитку, проте знижує рівень впевненості на етапі планування. За таких умов актуалізується запит на якісну аналітику, яка допомагає систематизувати впливи й можливості, але не забезпечує ідентифікації пріоритетів та шляхів розвитку, спроможних гарантовано призвести до очікуваних результатів. Сучасний менеджмент має справу з широким полем стратегічних альтернатив, вибір серед яких часто супроводжується конфліктним обговоренням та суперечливими поглядами.

Отже, природа організаційних конфліктів поступово змінюється. Спостерігається диференціація спектру конфліктів соціально-трудової природи (що базуються на статусі зайнятості, відносинах власності, влади тощо), яка характеризується виокремленням специфічного типу компетентісних конфліктів (ознакою є різноспрямовані компетентісні розриви – професійні, кваліфікаційні, когнітивні, креативні тощо) та проявами суперечностей на соціально-психологічному рівні відносин. Особливості етапу формування інноваційно-активного типу організаційного розвитку на фоні тенденцій спротиву та неприйняття підвищують чутливість працівників до компромісних рішень, нестандартних пропозицій, завищених цілей тощо. Оскільки творча природа взаємодії меншою мірою оперує об'єктивними індикаторами та лише частково підтримується статусними ознаками, актуалізується компетентісна складова організаційних відносин (компетентісне лідерство, експертна влада), що має бути основою вибору. Часто вибір за таких умов помилково сприймається як суб'єктивно обумовлений, що додатково підвищує незадоволеність, яка є активним конфліктогеном. Наслідком такого типу суперечностей є конкуренція за володіння та прояв тих ознак професійного потенціалу, які в інноваційно-активній системі є визнаними перевагами: наприклад експерт-

ний рівень професіоналізму за впливом є відчутнішим ніж прямі адміністративні інструменти; відповідно система отримання винагород (привілеїв) також набуває інших орієнтирів.

Подібні групи конфліктів створюють нові виклики для системи менеджменту та стабільності роботи організацій, оскільки вимагають перегляду традиційних поширених підходів та рішень щодо їх регулювання. Хоча специфічна сфера дослідження соціально-психологічної природи виникнення конфліктів в організації пройшла тривалий етап еволюції та розвитку, а більшість причин, які викликають конфліктну поведінку, доволі ґрунтовно досліджена, новітнє середовище функціонування, дія зовнішніх детермінант та хаотичність процесів, спричинена глобальними перетвореннями, світовими тенденціями та кризами, вимагає перегляду існуючої теоретико-методологічної та концептуальної основи для категоризації того переліку інструментів й критеріїв вимірювання ефективності, що є дієвими в поточних умовах та у перспективі.

На рівні макросередовища також простежуються передумови загострення протиріч в соціально-трудо-вій сфері. Сучасний світ характеризується як реальність із перманентними коливаннями у напрямку загострення проблем економічного та соціального розвитку, посилення суспільних суперечностей, соціальної, етнічної роз'єднаності, конфліктів цілих етносів, культур, цивілізацій, технологічних стрибків й відставання, при цьому більшість дослідників прогнозує подальше поглиблення на противагу очікуванням врегулювання й досягнення балансу. Соціально-трудова сфера реагує на ці коливання особливо гостро, оскільки сфера праці та соціально-трудо-вих відносин в першу чергу направлена на задоволення потреб суб'єктів/стейкхолдерів, серед яких зустрічаються різновекторні мотиви й інтереси. Важливо, що відсутність задоволення ніяк не впливає на зникнення певної потреби, а навпаки виступає каталізатором поточних конфліктних ситуацій або стимулює нові. Невпевненість, розчарування, невдоволення й інші негативні аспекти соціально-психологічних характеристик сторін трудових відносин, учасників бізнес-взаємодії мають властивість розвиватися, комбінуватися та набувати критичного рівня в контексті провокування

конфліктів набагато швидше, ніж спрацьовують стратегії і тактики побудови конструктивної взаємодії. В цьому контексті інноваційно-активні організації зіштовхуються із необхідністю аналізу та маркування певного типу соціально-психологічного рівня взаємодії, відстеження ознак та змісту конфліктної (або передконфліктної) поведінки ключових стейкхолдерів, оновлення системи медіації та управління конфліктами, що додатково обумовлює актуальність обраної проблематики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання дослідження особливостей та основних положень управління конфліктами простежуються у наукових працях багатьох дослідників, зокрема Р. Барта Р. Бенедикта, Х. Баркі, Е. Дюркхайма, К. Де Дрю, С. Хантінгтона, О. Біловодської, Б. Захарчина, Т. Лепейко та інших. При цьому, увага до соціально-психологічної природи конфліктів, впливу поведінкових чинників на рівень конфліктогенності простежується в роботах Р. Ву, Дж. Стастера, К. Сеймур, Дж. Де ла Торре, Д. Гріффіна, А. Волмера, О. Зінчиної, І. Сівчук, О. Вінника, О. Сороківської, В. Чудакової. Автори відзначають, що в залежності від характеру сформованих умов функціонування підприємств, розвиненості корпоративної культури, загальної направленості стратегії, проявляється здатність задовольняти потреби й попереджувати соціально-психологічну незадоволеність як основу прояву конфліктної або конфліктогенної поведінки. Особливості конфліктів та їх витоків в організаціях, що мають ознаки інноваційної активності вивчають К. Сеймур, Л. Віерл, Ш. Ф. Бремен, Б. Коріат, І. Вовк, Н. Базалійська та інші. Дослідники підкреслюють, що для інноваційно-активних організацій рівень прояву конфліктної поведінки зростає через одночасне розширення можливостей особистісного розвитку й посилення конкуренції за спроможність виступати транслятором ідей, володіти ресурсами, задовольняти запит на обґрунтовані рішення. Разом з цим, актуалізація концептуальних положень управління конфліктами сучасного типу, основою яких є складні конкурентні міжособистісні відносини, обумовлені прагненням до когнітивного лідерства, є перспективним предметом міждисциплінарних досліджень, затребуваним практикою.

**Метою статті** є дослідження компетентнісної та соціально-психологічної природи конфліктів між учасниками трудових відносин в інноваційній організації та обґрунтування актуального змісту системи управління ними.

**Викладення основного матеріалу.** Ключові положення й висновки теорії соціально-трудова конфліктів тривалий час було зосереджено на правових та економічних аспектах взаємодії суспільства, індивіда, соціальних груп, що викликано різнонаправленими процесами формування громадянського суспільства в різних країнах, а основним джерелом конфлікту розглядалось неспівпадіння інтересів, потреб, нерівномірність доходів та доступу до ресурсів [5; 10; 14]. Лише відносно нещодавно дослідники зосередились на пошуку й розумінні соціально-психологічної сторони конфліктів, причин конфліктогенної поведінки, що криється у економічній психології й поведінкових особливостях індивідів, а також ступені комфорту середовища життєдіяльності, доступності необхідних благ й рівня їх суб'єктивної оцінки [2; 11; 13-16; 18]. На перетині економіки, менеджменту, психології та

соціології пояснюються глибинні причини нерівності та несправедливості, розуміння природи та недоліків державної системи, пошуку моделей відповідального та легітимного врегулювання. Розуміння соціально-психологічної природи походження конфліктів відкриває можливості щодо їх ефективного попередження та управління ними шляхом вибору правильного (відповідного ситуації) підходу й інструментів, побудови системи управління конфліктами.

Особливістю конфліктів у соціально-трудова сфері є те, що до типових соціальних конфліктів, які виникають між індивідами і групами через суперечності та нерівність, додаються конфлікти, викликані особливостями процесів трудової діяльності. Учасники трудового процесу є соціальними суб'єктами, які взаємодіють між собою, але залишаються особистостями з індивідуальним унікальним набором соціально-психологічних властивостей, якостей, свідомості, поведінкових патернів, а також цілей, інтересів, потреб. Якщо соціальна взаємодія в процесі праці не є збалансованою, умови та середовище – некомфортні, особистісні цілі не можуть бути реалізовані, то внутрішні соціально-психологічні властивості посилюються, зростає чутливість до несправедливості, загострюються емоційні реакції на прийняті рішення та окремі ситуації. Соціально-трудова конфлікти в інноваційному, творчому, висококreatивному колективі є специфічними. Найпоширеніша причина конфліктів в трудовому середовищі – незадоволеність системною розподілу благ – в таких командах втрачає пріоритет. Натомість з'являються ситуації нового змісту: нестандартне мислення, генерація та реалізація нових ідей часто об'єктивно пов'язані із творчими невдачами, переживанням стресових ситуацій, часто інтраперсональних, а також характерними є неоднозначність сприйняття рішень та поведінки, формування комплексу «інакшості», суттєві витрати енергії на подолання спротиву тощо [13]. Креативність у трудовому колективі підкріплюється внутрішньою напруженістю, суперечливістю вимог, потребою «вписати ідею у цільові рамки» (бюджет, бачення, вимоги клієнта, потреба у втіленні новизни тощо), а також одночасно застосовувати дивергентний та конвергентний тип мислення як протилежні за змістом процеси.

Загалом, вважається, що основою походження конфліктів майже завжди виступають суперечності, й багато соціальних психологів, економістів, управлінців [9] погоджуються із твердженням, що конфлікти спричинені людською природою, вродженими характеристиками (агресія, жага до влади, авторитету, соціального статусу, привілей тощо), які гармонійно співіснують у людській свідомості до моменту виникнення двох або більше взаємовиключних видів діяльності [11]. Тоді у протиріччя вступають реакції, необхідні для досягнення однієї групи мотивів, із реакціями та ресурсами, необхідними для іншої, й агресивна поведінка активізується. З іншого боку, окрім внутрішніх характеристик людини, до виникнення конфліктів призводить дія зовнішніх чинників, зокрема соціально-економічна й інші види нерівності, бідність і різке погіршення умов життя, суспільні конфлікти, порушення прав людини (розрив між реальними й очікуваними правами) та принципу справедливості, а також потреба у модернізації. Саме у площині останньої групи зовнішніх чинників (постійно актуальна потреба модернізації, змін) полягає базова причина більшості

конфліктів в інноваційно-активній організації, що обумовлено системою розподіленого лідерства, посиленням компонентом творчої взаємодії та прагненням до постійного вдосконалення в напрямі досягнення ідеалізованого бажаного стану.

Інноваційно-активна організація проводить інтенсивну та релевантну інноваційну діяльність, забезпечуючи тим самим її співрозвиток із зовнішнім середовищем на засадах інтерсуб'єктного підходу [12]. Виникнення цього типу організацій пов'язано із інтенсифікацією розвитку науки та інноваційних процесів та трансформацією управлінської парадигми в бік горизонтальної функціонально-професійної взаємодії, колаборації, креативності, гнучкості та задіяності. Стандартизована лінійна виробнича структура замінюється персоналізованими пропозиціями інноваційної цінності, а основною функцією автоматизованих та діджиталізованих виробничих процесів стають високоякісні рішення специфічних завдань, пошук яких забезпечується на рівні соціальної мережевої переважно горизонтальної взаємодії. Інноваційно-активні організації функціонують у полі новітніх вимог до високого розвитку соціального інтелекту, ступеня відкритості та взаємопроникності процесів, рівня довіри для функціонування мультидисциплінарних команд. У контексті світосприйняття через призму діджиталізації більшість класичних інструментів і методик, в тому числі управлінських, буде деактуалізовано.

Т. Башук та М. Хижняк [1] відзначають, що творчі особистості є надзвичайно емоційними та енергійними, схильними до відстоювання власних ідей, експресивного самовираження, й посилення конфліктогенної поведінки у випадку висловлювання різних, особливо протилежних за змістом, ідей, що робить посилення конфліктних ситуацій неминучим. О. Янсен [13] у своєму дослідженні також доводить, що інноваційна поведінка, гарантуючи підвищення ефективності організації у довгостроковій перспективі, при цьому впливає на залученість в роботу через формування менш задовільних стосунків із колегами, які схильні перешкоджати й чинити спротив інноваційним змінам. Внаслідок цього взаємовідносини із колегами погіршуються та виникають конфлікти. К. Потонік, Б. Верварен, Б. Ніджстад [17], розглядаючи позитивні сторони прояву інноваційної поведінки та креативності, також звертають увагу на негативні аспекти – внутрішня напруга, суперечливі конкуруючі вимоги, стрес, неприйняття та невдачі.

Отже, конфлікти соціально-психологічного походження в інноваційно-активних організаціях, як правило, виникають через розбіжності в цінностях, переконаннях, очікуваннях та інтересах між людьми або групами, неспівпадіння цілей, результатів, поведінкових патернів, ідей, світогляду, потреб та мотивів, а також непорозуміння, стереотипи, дискримінацію або взаємну недовіру; причому усі ці прояви мають природу, пов'язану з впливом на основі професіоналізму, високої компетентності, лідерських якостей, когнітивного потенціалу. Соціально-психологічні конфлікти додатково можуть бути пов'язані з етнічними, релігійними, політичними або іншими соціальними проблемами, нестабільним положенням розвитку організації, кризами різного типу в країні та світі, проте ця група причин переважно є другорядною і втрачає конфліктогенну силу в інноваційно-активних організаціях через когнітивно обумовлену толерантність до

розбіжностей визначеного типу та прагнення до різноманіття.

Високі вимоги до соціального інтелекту й професійного рівня додаткового породжують конфлікти компетентнісної природи (конфлікти компетенцій), що виникають, коли особи або групи претендують на одну і ту саму компетенцію, право або роль у певній ситуації. М. Устюнер та А. Кіс зазначають [20], що конфлікти компетенцій найчастіше пов'язані з проявом конкуренції, бажанням контролю або непорозуміннями стосовно розподілу влади або функціональних обов'язків. Конфлікт компетенцій може виникати на різних рівнях, від особистих стосунків до міжнародних відносин, і може мати важливі наслідки для взаємодії та співпраці між сторонами. При цьому дослідники стверджують, що рівень конфліктів компетентнісного походження напряму залежить від здатності керівників проявляти емпатію, підтримку, а також сильні комунікативні навички, більш компромісну лідерську поведінку та стилі контролю.

Таким чином, стає можливим розмежування чинників, що сприяють прояву конфліктів компетентнісної та соціально-психологічної природи (рис. 1).

Важливо зазначити, що конфлікти цих типів часто є взаємообумовленими та проявляються у зв'язку. Наприклад, простий компетентнісний розрив (навіть об'єктивний через тип кар'єри або різну освіту) може призвести до соціально-психологічного конфлікту, за якого сторони сприймають одна одну як загрозу або ворога замість визнання наявних розбіжностей, які в умовах сучасного менеджменту сприймаються як джерело розвитку. Найчастіше такі ситуації виникають з приводу висловлювання та захисту ідей, або за умови надвисокої конкуренції за отримання майбутніх винагород при прийнятті ідеї до впровадження. Отже, в інноваційно-активній організації одночасно простежуються нові за змістом характеристики виникнення конфліктів в соціально-психологічного стану, й механізм їх прояву відрізняється від звичних механізмів виникнення конфліктів за рахунок оновлення базових параметрів функціонування інноваційно-активної організації (рис. 2).

Важливою особливістю конфліктів в інноваційно-активній організації є тяжіння в бік конструктивних конфліктів, хоча їх кількість залишається меншою ніж деструктивних. Конфлікти набувають властивостей деструктивності через розбалансування особистісних конфліктогенів, натомість конструктивна їх складова формується внаслідок досягнення балансу, що є критично необхідним для забезпечення інноваційної активності підприємств, оскільки спонукає продуктивні ітерації. З іншого боку, конструктивними можуть бути лише у певному сенсі контрольовані або керовані конфлікти, які шляхом управлінських інструментів та медіації спрямовуються у правильному напрямку та виключають руйнування відносин, статусно-рольові протиріччя, поведінкові викривлення, прояви несправедливості. Помірний рівень конфліктності може вважатись позитивним, оскільки попереджає зниження продуктивності, прояв небезпечної ворожості та необ'єктивності, спотворень й упередженого ставлення. Надто низький рівень конфліктності чи їх повна відсутність може свідчити про тенденцію до інертності, дисгармонії, байдужості, прояву недобросовісності у виконанні завдань, а також про латентний характер протиріч.

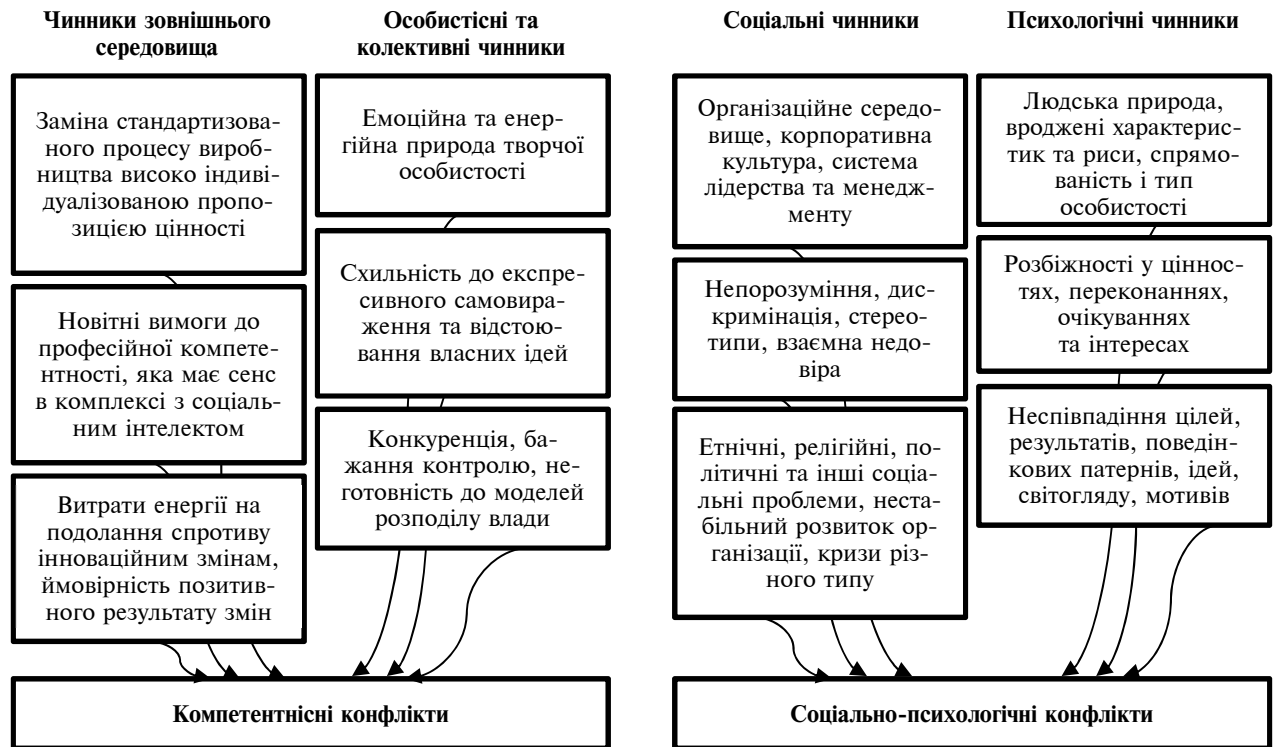


Рис. 1. Чинники прояву конфліктогенної поведінки компетентнісної та соціально-психологічної природи

Джерело: складено авторами.

Розуміння типів конфліктів та механізму їх формування є основою системи управління ними, що має супроводжуватися ознаками ефективності, сприянням співпраці, взаєморозумінню та досягненню конструктивних рішень. Сьогодні теорія та практика має сформований досить широкий перелік класичного управлінського інструментарію з управління конфліктами, який враховує також й особливості функціонування творчих колективів.

До прикладу, Т. Лепейко та Н. Назаров [6] пропонують обов'язково додавати до етапу діагностики соціально-трудова конфліктів аналіз та оцінку чинників, що їх викликають, а також прогнози щодо їх перебігу та настання. Т. Башук [1] найбільш дієвими підходами вважає метод врегулювання, завершення, запобігання, профілактики, ослаблення та відстроєння. А. Сомараю, Д. Гріффін та інші [19] зосереджуються на розмежуванні типів конфліктів та пропонують більше уваги приділяти інтерперсональним (міжособистісним) взаємодіям та розвивати підходи щодо усунення розбіжностей якомога раніше. Г. Захарчин та Т. Складрук [4] підкреслюють значущість організаційної культури, а В. Лугова [4] та А. Волмер [21] – важливість розвитку лідерської компетентності із врегулювання конфліктних ситуацій.

Основними теоретичними положеннями авторської концепції ідентифікації конфліктів компетентнісної та соціально-психологічної природи, що слугує базою для проектування системи управління ними, є такі:

ідентифікація компетентнісної природи конфлікту відбувається на основі ознак, що свідчать про активність тих причин суперечностей, які обумовлені когнітивними особливостями сприйняття та інтерпре-

тації певних виробничих обставин та процесів, тобто інтеграція компетентнісних розривів, які виникають на соціальному (міжособистісному рівні) з внутрішньоособистісними процесами (сприйняття, інтерпретація, типи захисної реакції) обумовлюють поєднання двох груп базових причин організаційних конфліктів (компетентнісні та соціально-психологічні);

прояви компетентнісних розривів є об'єктивною рисою взаємодії будь-якого змісту, рівня, формату, цільового спрямування, оскільки інтегральна компетентність є унікальною комбінацією фахових та особистісних рис кожного суб'єкта економічних відносин, проте чутливість до компетентнісних розбіжностей є вищою (порівняно з іншими) навіть на рівні особистих відносин, а в професійному полі виявлена диференціація часто помилково сприймається як загроза, що обумовлює відповідні небажані та непродуктивні реакції;

компетентнісні розриви є додатковим чинником ускладнення комунікації (це особливість усіх типів цільової комунікації, яка часто не усвідомлюється або ігнорується), відповідно потребує формування спеціальних навичок, зорієнтованих на встановлення, аналіз та компенсацію виявленої розбіжності;

соціально-трудова відносина через статус сторін та набір їх інтересів мають виражений конфліктний потенціал, характер та інтенсивність прояву якого залежить від двох параметрів – комунікативної компетентності та соціальної зрілості сторін;

зріла управлінська взаємодія передбачає ідентифікацію професійно-кваліфікаційної диференціації з метою формування комунікації на основі компетентнісного доповнення та фокусування корпоративної системи навчання й розвитку;

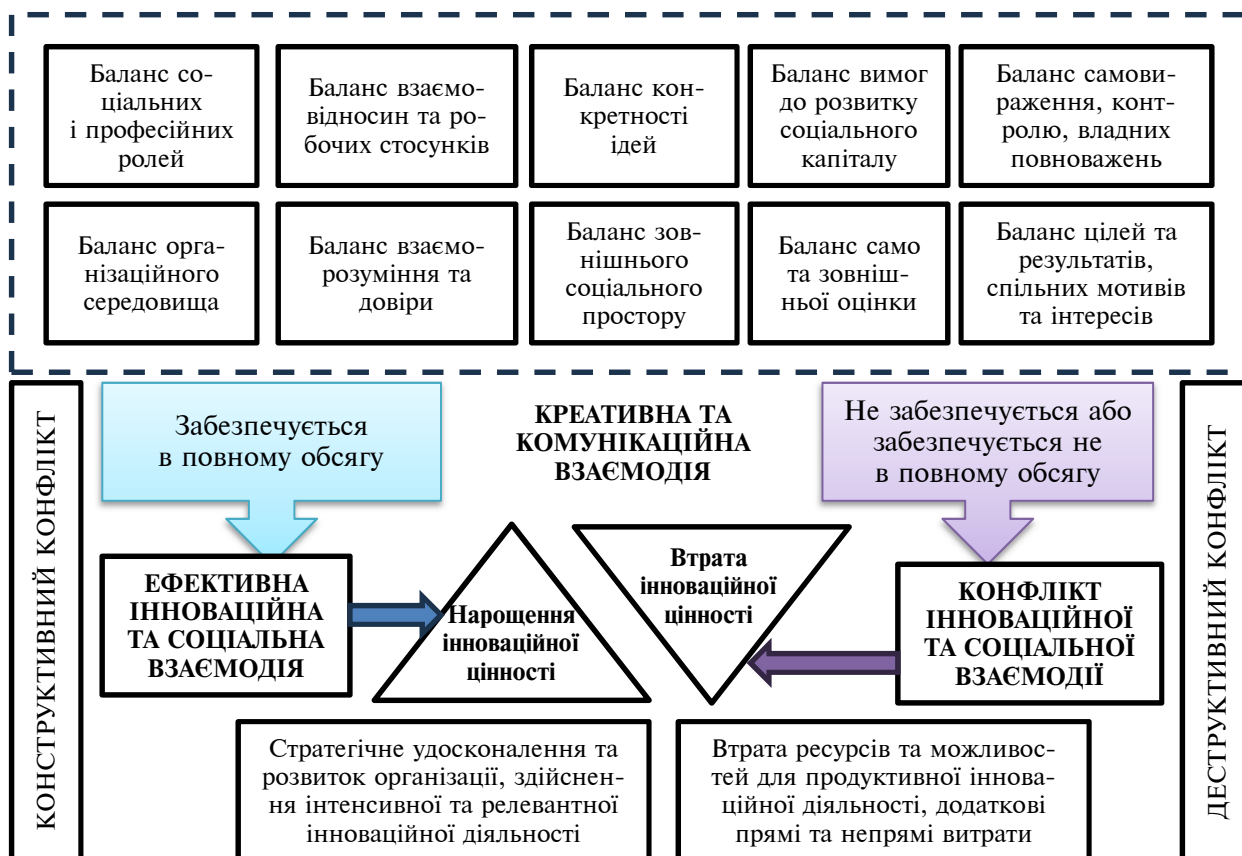


Рис. 2. Механізм виникнення та наслідки конфліктів компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації

Джерело: складено авторами.

Обидва параметри конфліктного потенціалу компетентнісної диференціації можуть бути узгоджені, збалансовані, навіть компенсовані шляхом впровадження та підтримки релевантної моделі менеджменту зі значним компонентом управління знаннями (зокрема у сфері потенційно конфліктної комунікації) та розвиненим організаційним функціоналом T&D (teaching&development) за сфокусованими згідно з місією компанії напрямками, які об'єднують фахове зростання та формування соціальної компетентності;

група сторін/суб'єктів конфліктної комунікації, яка традиційно є ймовірною для партнерів соціально-трудових відносин, значно розширюється саме через компетентнісні розриви до широкого кола усіх суб'єктів економічної взаємодії (горизонтальні організаційні відносини на рівні фахівців, ієрархічна статусна взаємодія, зовнішні комунікації на рівні споживачів, потенційних та поточних партнерів у сфері громади, влади, бізнес-партнерів, конкурентів);

вплив компетентнісних розривів на продуктивність комунікації залежить також від їх внутрішніх характеристик, які проявляються у предметній сфері – набута в різних галузях базова освіта, яка формує світогляд та цінності, кваліфікаційне відставання/випередження, наявність або відсутність міждисциплінарного сприйняття предмету діяльності, корпоративна культура, а також критично важливою є умова ідентифікації певних причин та ознак компетентнісної диференціації, визнання їх та зрілий (фахово та соціально) пошук варіантів компенсації.

На основі узагальнення проаналізованих підходів та результатів досліджень й спостережень авторів сформульовані основні положення системи управління конфліктами в інноваційно-активній організації, які передбачають певну послідовність дій з урахуванням переважання компетентнісної та соціально-психологічної природи конфліктів. З метою ідентифікації змісту, причин, очікувань сторін конфлікту доцільним є проведення спостережень, зорієнтованих на проявлення предмету спільної діяльності (перетину або співпадіння інтересів), результатом якого має стати формування можливостей для ефективного виявлення ключових проявів розбалансування, несправедливості, порушення прав або умов інновативних ітерацій, потенційного спротиву змінам, компетентнісної конкуренції, а також аналіз природи конфліктів, притаманних колективу й окремих особистостям, моніторинг походження, причин та мотивів міжособистісних зіткнень; бажаним є виявлення ознак конфліктної взаємодії на ранніх етапах, для чого продуктивним є застосування різноспрямованої аналітики без оцінювання (для уникнення суб'єктивізму й некоректних висновків). На основі систематизованої інформації планується партнерська комунікація, яка спирається на спільні цілі та спільну діяльність – створення системи відкритих комунікацій неієрархічного типу з відстеженням проміжних результатів у форматі пошуку та узгодження узгоджених позицій, домовленостей щодо удосконалення системи координації та інтеграції діяльності. На цьому етапі використову-



ються задачі персоналізованого та командного характеру, зорієнтовані на фіксацію, диференціацію та диверсифікацію поглядів з метою забезпечення прийняття на соціально-психологічному рівні та створення продуктивної ділової атмосфери. Критично важливим для збереження статусу сторін та попередження загрози втрати репутаційних ознак є використання моделей поведінки, що базується на емпатії, посередництві, прагненні забезпечити соціальну комфортне середовище – підтримка ввічливого і конструктивного діалогу, впорядкування взаємодії, надання варіативної системи розв'язання виробничих ситуацій та вирішення проблем, що дозволяє дотримуватись виконання прав усіх учасників, виявляти та розвивати спільні точки зору. Важливим додатковим ефектом є розвиток комунікативної компетентності учасників відносин, яка формує основи партнерської взаємодії, яка дозволяє уникати конфліктних проявів. Розвиток компромісного середовища є логічним завершенням процесу врегулювання деструктивної поведінки, який супроводжується формуванням культури об'єктивного визнання суперечностей та розбіжностей, формує моделі швидкого вирішення конфліктних ситуацій на стадії зародження. Ознакою розвиненості корпора-

тивного середовища у зазначеному контексті є спроможність спиратися на експертний потенціал професіоналів, формувати пул високопрофесійних фахівців з високим ступенем довіри для обґрунтування рішень, отримання консультацій, а також цілеспрямоване сприяння підвищенню компетентності у вирішенні суперечок, розбіжностей, конфліктних ситуацій без залучення сторонніх осіб, підтримка корпоративної культури, що сприяє відкритій комунікації, співпраці та поваги до різних точок зору, активному залученню співробітників до визначення спільних цілей та цінностей організації, правил взаємодії.

Загалом, для України характерне незначне зростання кількості підприємств та організацій, що впроваджують інноваційну діяльність. Виклики війни суттєво вплинули на технологічний та інноваційний розвиток в країні, а загальний індекс інновацій знизився на 8 пунктів (57 місце в Глобальному рейтингу інновацій у 2022 році порівняно із 49 місцем у 2021 році) [12]. Найкращих результатів країні вдається зберегти у рівні знань та технологічних пропозицій, складності ведення бізнесу, якості людського капіталу та досліджень, креативних пропозиціях, формуванні інфраструктури розвитку інновацій та інституційної бази (рис. 3).



Рис. 3. Сім найкращих показників України у Глобальному рейтингу інновацій 2022 [11]

З іншого боку, практики ведення інноваційно-активного бізнесу в Україні характеризуються досить обмеженим ступенем відкритості та схильністю до інкрементальної імітації інновацій. Порівняння управлінських практик інноваційно-активних підприємств з прогресивними практиками міжнародних інноваційно-активних організацій виявило, що особливої уваги потребує орієнтація відносин на рівень суб'єкт-суб'єкт, що передбачає активність з обох сторін та фокусування на спільних цілях. Недостатній рівень зрілості корпоративної взаємодії підтверджується результатами досліджень [12], які свідчать про глибоко укорінену бюрократичну раціональність та механістичне сприйняття організації, що традиційно провокує конфліктогенну поведінку, яку складно долати без системних зрушень на рівні менеджменту. Йдеться про

імплементацию елементів представленої системи управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи на основі спільної діяльності управлінського апарату, неієрархічних лідерів та потенційних носіїв конфліктного потенціалу; вміння вчасно використовувати прийоми емпатії, соціальної релаксації та посередництва поряд із здатністю до втілення результативної системи комунікацій та сприяння діяльності, яка базується на диференційованих та інтегрованих інтересах, а також орієнтується на розвиток компромісного середовища. Впровадження представлених складових в систему управління конфліктами в інноваційно-активній організації спроможне значно знизити ступінь прояву конфліктів компетентнісної та соціально-психологічної природи.

**Висновки.** Турбулентні процеси соціально-економічного розвитку, притаманні сучасному світу, відіграють важливу роль у функціонуванні організацій, які на етапі вибору реакції на мінливість світу, постійні кризові коливання тощо, обирають шлях інноваційного розвитку на основі відповідної активності, культури, творчої взаємодії. Інноваційно-активні організації в ході розвитку креативного потенціалу, ідентифікації нових ідей та образів отримують виражене коло позитивних ефектів (коеволуційна внутрішня та зовнішня модернізація, розширення поля спільних цілей, масштабування сегментів нематеріальних джерел економічного зростання). Супроводжуваним процесом є важлива проблема зростання конфліктності, фрустрації та втрата сенсу трудової діяльності в умовах об'єктивно ускладненої спільної динаміки усіх членів команд та колективів, що обумовлено компетентністю та соціально-психологічною диференціацією, яка помилково сприймається не як цінність та джерело розвитку, а як загроза, оскільки конфліктують адміністративні та експертні засади влади. Звичайні інструментарії економічного та соціального аналізу причин виникнення конфліктів та управління ними в організаціях, що обирають шлях інноваційної активності, має бути розширений через посилення значущості конфліктів компетентнісної та соціально-психологічної природи складної взаємодії усіх категорій фахівців та зокрема креативних. З огляду на це, окреслено чинники прояву конфліктів компетентнісної та соціально-психологічної природи, систематизовано засади авторської концепції ідентифікації конфліктів компетентнісної природи та управління ними, обґрунтовано зв'язок компетентнісної та соціально-психологічної природи конфліктів, а також обґрунтовано механізм виникнення та наслідки в контексті умов діяльності інноваційно-активної організації.

Проведене дослідження дозволило сформулювати перелік заходів з актуалізації системи управління конфліктами в інноваційно-активній організації, що містять напрями із забезпечення усвідомленого прояснення (виявлення ключових проявів розбалансування, аналіз природи конфліктів, притаманних колективу й окремим особистостям, моніторинг походження, причин та спонук застосування системи аналітики без оцінювання); розбудови системи відкритих та ефективних комунікацій, а також співвиробництва (посилена неієрархічна координація, сприяння диверсифікації поглядів, соціально-психологічної прийнятності); прояву емпатії, соціальної релаксації та посередництва (впорядкування взаємодії та налагодження діалогу, варіативна система розв'язання виробничих ситуацій, розвиток комунікативної компетентності лідерів); розвитку компромісного середовища (культура добрової незгоди, широкий перелік точок доступу, підвищення компетентності особистого вирішення суперечок та конфліктних ситуацій, залучення до визначення спільних цілей та цінностей організації).

#### Список використаних джерел

1. Бащук Т. О., Хижняк М. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 111-119.
2. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потен-

ціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177-182.

3. Вовк І., Вовк Ю. Управління інноваційними конфліктами при впровадженні ресурсоощадних заходів на машинобудівних підприємствах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010. Вип. 1 (3). С. 39-50.

4. Захарчин Г. М., Склярук 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>.

5. Зінчина О. Б. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2007. 164 с.

6. Лепейко Т. І., Назаров Н. К. Соціально-психологічні чинники конфліктів на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2021. №9. С. 236-243. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-236-243>.

7. Лугова В. М., Ермоленко О. А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 64-67.

8. Сівчук І. Зв'язок конфліктів з інноваційним розвитком підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2009. №1(2). С. 172-178.

9. Barki H., Hartwick J. Conceptualizing the construct of interpersonal conflict, *International Journal of Conflict Management*. 2004. Vol. 15. No. 3. P. 216-244. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb022913>.

10. De Dreu C., Harinck F., Van Vianen A. Conflict and performance in groups and organizations, 1999. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1999-02322-005>.

11. Global Innovation Index 2022. Ukraine cluster. 2022, 14 p.

12. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Синтез управлінських практик досконалої інноваційно-активної організації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 414-423. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-414-423>.

13. Janssen O. Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of occupational and organizational psychology*. 2003. Vol. 76. Iss. 3. pp. 347-364. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317903769647210>.

14. Jehn K. A. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*. 1995. Vol. 40. No. 2. P. 256-282. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393638>.

15. Karwowski M., Czerwonka M., & Kaufman J. C. Does intelligence strengthen creative metacognition? *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*. 2020. Vol. 14 (3). P. 353-360. DOI: <https://doi.org/10.1037/aca0000208>.

16. Mikayla A. Marcinkowski, Suzanne T. Bell, Peter G. Roma. The nature of conflict for teams in isolated, confined, and extreme environments. *Acta Astronautica*. 2021. Vol. 181. P. 81-91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2021.01.004>.

17. Potonik K., Verwaeren B., and Nijstad B. Tensions and Paradoxes in Creativity and Innovation. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2022. Vol. 38(3). P. 149-163. DOI: <https://doi.org/10.5093/jwop2022a19>.

18. Seymour C. Social Psychological Dimensions of Conflict. Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium. University of Colorado, Boulder, 2003.

19. Somaraju A. V., Griffin D. J., Olenick J., Chang C. D., Kozlowski S. W. J. The dynamic nature of interpersonal conflict and psychological strain in extreme work settings. *J Occup Health Psycho*. 2022. Vol. 27(1). P. 53-73. DOI: [10.1037/ocp0000290](https://doi.org/10.1037/ocp0000290).

20. Üstüner M., Kır A. The relationship between communication competence and organizational conflict: A study on heads of educational supervisors. *Eurasian Journal of Educational Research*. 2014. Vol. 56. P. 23-44. DOI: <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2014.56.5>.
21. Vollmer A. Conflicts in innovation and how to approach the “last mile” of conflict management research – a literature review. *International Journal of Conflict Management*. 2015. Vol. 26. No. 2. P. 192-213. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2012-0062>.
9. Barki, H., Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 15, no. 3, pp. 216-244. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb022913>.
10. De Dreu, C., Harinck, F., Van Vianen, A. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/1999-02322-005>.
11. Global Innovation Index 2022. (2022). Ukraine cluster. 14 p.
12. Shaulska, L. V., Hrynkevych, I. R. (2022). Syntez upravlinskykh praktyk doskonaloi innovatsiino-aktyvnoi orhanizatsii [The synthesis of management practices at a perfect innovation-active organization]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, pp. 414-423. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-414-423> [in Ukrainian].
13. Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 76, Iss. 3, pp. 347-364. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317903769647210>.
14. Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, no. 2, pp. 256-282. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393638>.
15. Karwowski, M., Czerwonka, M., & Kaufman, J. C. (2020). Does intelligence strengthen creative metacognition? *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 14(3), pp. 353-360. DOI: <https://doi.org/10.1037/aca0000208>.
16. Mikayla A. Marcinkowski, Suzanne T. Bell, Peter G. Roma (2021). The nature of conflict for teams in isolated, confined, and extreme environments. *Acta Astronautica*, Vol. 181, pp. 81-91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2021.01.004>.
17. Potonik, K., Verwaeren, B., and Nijstad, B. (2022). Tensions and Paradoxes in Creativity and Innovation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), pp. 149-163. DOI: <https://doi.org/10.5093/jwop2022a19>.
18. Seymour, C. (2003). Social Psychological Dimensions of Conflict. *Beyond Intractability*. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium. University of Colorado, Boulder.
19. Somaraju, A. V., Griffin, D. J., Olenick, J., Chang, C. D., Kozlowski, S. W. J. (2022). The dynamic nature of interpersonal conflict and psychological strain in extreme work settings. *J Occup Health Psychol*, Vol. 27(1), pp. 53-73. DOI: [10.1037/ocp0000290](https://doi.org/10.1037/ocp0000290).
20. Üstüner, M., Kır A. (2014). The relationship between communication competence and organizational conflict: A study on heads of educational supervisors. *Eurasian Journal of Educational Research*, Vol. 56, pp. 23-44, DOI: <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2014.56.5>.
21. Vollmer, A. (2015). Conflicts in innovation and how to approach the “last mile” of conflict management research – a literature review. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 192-213. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2012-0062>.

## References

1. Bashchuk, T. O., Khyzhniak, M. O. (2012). Upravlinnia riznymi tytamy konfliktiv u kreatyvnomu kolektyvi [Managing different types of conflicts in a creative team]. *Marketing i menedzhment innovatsii – Marketing and management of innovations*, 3, pp. 111-119 [in Ukrainian].
2. Bilovodska, O. A., Kyrychenko, T. V. (2017). Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv [Conflict management in the human resource management system of enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, Vol. 10, pp. 177–182 [in Ukrainian].
3. Vovk, I., Vovk, Yu. (2010). Upravlinnia innovatsiinykh konfliktamy pry vprovadzhenni resursooshchadnykh zakhodiv na mashynobudivnykh pidpriemstvakh [Managing innovation conflicts when implementing resource-saving measures at machine-building enterprises]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, Vol. 1 (3), pp. 39-50 [in Ukrainian].
4. Zakharchyn, H. M., Skliaruk, T. V. (2020). Rol orhanizatsiinoi kultury v upravlinni konfliktamy [The role of organisational culture in conflict management]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovsky Economic Bulletin*, Vol. 5, pp. 69–72. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-35> [in Ukrainian].
5. Zinchyna, O. B. (2007). Konfliktolohiia [Conflictology]. Kharkiv, KhNAMH. 164. p. [in Ukrainian].
6. Lepeiko, T. I., Nazarov, N. K. (2021). Sotsialno-psykholohichni chynnyky konfliktiv na pidpriemstvi [Social and psychological factors of conflicts at the enterprise.]. *Biznes Inform – Business Inform*, 9, pp. 236-243. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-236-243> [in Ukrainian].
7. Luhova, V. M., Yermolenko, O. A. (2012). Napriamy rozvytku liderskoi kompetentnosti kerivnykh ukrainskykh pidpriemstv [Directions for the development of leadership competence of managers of Ukrainian enterprises]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, No 1, pp. 64–67 [in Ukrainian].
8. Sivchuk, I. (2009). Zviazok konfliktiv z innovatsiinykh rozvytkom pidpriemstva [The relationship between conflicts and innovative development of an enterprise]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, 1(2), pp. 172-178 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.11.2022

## Формат цитування:

Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 132-139. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).132-139](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).132-139)

Shaulska, L. V., Hrynkevych, R. I. (2022). Managing Conflicts of Competence and Socio-Psychological Nature in an Innovation-Active Organisation. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (43), pp. 132-139. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).132-139](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).132-139)