

УДК 658.5.011

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.95

JEL Classification: C02; D74; M12

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ ЯК УМОВА СВОЄЧАСНОЇ ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

ГЕТЬМАН О. О., кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

***Анотація.** У процесі перетворення організаційних структур завжди присутні рушійні сили. Однією з таких рушійних сил є функціональний конфлікт. У контексті управління конфліктами важливо, щоб структура була позитивною для підприємства в цілому, а не існувала в інтересах однієї складової, оскільки основна причина, яка керує людиною в прагненні покращити своє становище, підвищити соціальний статус, полягає в тому, щоб відзначитися, звернути на себе увагу, викликати схвалення, похвалу, співчуття або отримати їх вигоди. При цьому також слід зазначити, що єдиною силою, здатною стримувати індивідуальний егоїзм, є сила групи; єдиною силою, здатною стримувати егоїзм групи, - сила іншої, що охоплює їх групи. Конфлікт має значення і підтверджує себе як реальний конфлікт тільки в тій мірі, в якій дійові особи, кожен зі своєї сторони, прагнуть керувати сферою своєї взаємодії. У цій статті розглянуто питання щодо управління функціональними конфліктами між ключовими частинами організації при трансформації її організаційної структури, враховуючи те, що ціллю дослідження є формування моделі функціонального конфлікту як умови своєчасної зміни структури організації. Основою моделі є трансформаційний перехід систем із незбалансованого стану в збалансований (перетворення негативного зв'язку між головною частиною існуючої конфігурації і перетвореннями у плановану форму – на позитивний) шляхом перетворення негативного циклу на позитивний, чия сумарна вага дає можливість для зміни негативного відношення між базисними величинами на позитивне.*

Розроблена динамічна модель управління функціональними конфліктами між компонентами підприємства в процесі трансформації структури підприємства відрізняється від наявних тим, що визначає використання динамічної системи конфліктів, яка складається з рівноважного циклу (диграфа) і нерівноважного циклу (диграфа), і надалі перетворює конфліктну систему на безконфліктну, що прискорює процес трансформації організаційної структури підприємства і забезпечує перехід на якісно новий рівень.

Ключові слова: функціональний конфлікт, трансформація, конфігурація, організація, модель.

Постановка проблеми. Необхідність теоретичного обґрунтування трансформації організації виникла набагато раніше появи більшості сучасних методів побудови організаційних структур. Актуальність обраної теми дослідження сьогодні визначається постійно зростаючою необхідністю розвивати нові теорії підвищен-

ня ефективності управління організаціями на тлі глобальних змін у світовій економіці. Тому особливо зараз важливими є нові моделі організаційних змін, що здійснюються шляхом трансформації, які дають можливість реалізовувати різні стратегії розвитку бізнесу на сучасному етапі. Будь-який процес трансформації організаційної структури має рушійну силу. Однією з таких сил є функціональний конфлікт. У цьому контексті важливо керувати конфліктом, щоб трансформація структури була позитивною та своєчасною для підприємства в цілому, а конфлікт був каталізатором вказаного процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження ролі функціонального конфлікту у разі трансформації підприємства був зроблений відомими українськими та закордонними науковцями. Д. Воронков у книзі «Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти» визначає конфлікт в такий спосіб: конфлікт – процес розвитку взаємодії суб'єктів з приводу відмінності їх інтересів та ціннісних орієнтацій. Починається він із конфронтаційної фази, а закінчується комунікативною. Отже, конфлікт можна визначити як процес розвитку взаємодії суб'єктів від конфронтації до комунікації [1]. Це визначення якнайкраще відображає необхідність вирішення конфлікту, отже, можливість його функціональності. Таким чином, основним критерієм функціонального конфлікту є умова – розв'язання конфлікту, у свою чергу вирішення конфлікту є розвитком синергізму або антагонізму змінних, обмежених деякою межею – переходом на новий, як правило, більш високий рівень. При цьому поведінка системи лінійна та стабільна.

Імітаційна модель протиборчих сторін яскраво виражена у математичній моделі таких авторів як О. Завгородній, Д. Левкін, О. Макаров та ін. В основу моделі покладено рівняння динаміки Ланчестера, в якому на динаміку процесу конфлікту впливає швидкість зміни значень величин [2].

Е. Муртазієв, Ю. Сюсюкан розвивають ідею формування моделей конфліктів, диференціюючи їх за типами розвитку [3]. На думку авторів, можливість використання математичної теорії м'яких моделей може застосовуватися в економічних, екологічних та соціологічних моделях. Слід зазначити, що автором розроблено методи, що дозволяють зробити висновки загального характеру без урахування явного виду функцій. У цій ситуації прийнято говорити

про м'яку модель, що піддається змінам (за рахунок вибору функцій у досліджуваних завданнях). При цьому жорстку модель пропонується досліджувати на структурну стійкість отриманих при її вивченні результатів по відношенню до малих змін моделі. Нескладно зробити висновок, що ці моделі максимально наближені до існуючих, які називаються «апроксимація», яка, у свою чергу, близька до інтерполяції.

Інтерполяцією називають такий різновид апроксимації, при якій крива побудованої функції проходить точно через наявні точки даних [1]. Якщо деяка функція надто складна для продуктивних обчислень, можна спробувати обчислити її значення в кількох точках, а за ними побудувати, тобто інтерполювати більш просту функцію. Недоліком даної моделі, на мій погляд, є неможливість її застосування в системах, де змінні не завжди можна визначити з достатньою мірою точності значень.

Н. Борецька, М. Москалець пропонують до розгляду «рефлекс-торну модель» управління конфліктами. Автори відзначають, що є два підходи, які підлягають вивченню щодо процесів прийняття рішення у конфлікті. Перший становлять правила вибору оптимальної стратегії поведінки у заданих умовах. Другий дозволяє фіксувати імітації міркування одного противника іншим і навіть досліджувати явища взаємного управління [4].

М. Годящев, Ю. Губик, С. Беляєв та інші вказують, що за умов конфлікту тому, хто приймає рішення, необхідно враховувати як свої власні інтереси, а так і цілі й інтереси противника, які можуть бути відомі [5; 6]. Таким чином, виникає досить складна ситуація вибору оптимальної дії для кожного з учасників конфліктної ситуації, оскільки дані математичні моделі будуються за допомогою такого розділу математики, як дослідження операцій.

О. Шаповал зазначає, що математичне формулювання складних організаційних проблем вказує на можливі результати та сприяє вибору оптимальних стратегій розвитку [7].

Невирішені складові загальної проблеми. Отже, незважаючи на значку кількість досліджень в галузі конфліктології, питання застосування функціонального конфлікту задля прискорення трансформаційних процесів в організації, на мій погляд, є недостатньо вивченим.

Формулювання цілей статті. Таким чином, метою статті є формування моделі функціонального конфлікту як умови своєчасної зміни організаційної структури підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конфлікт – це різновид структурного дисбалансу, що означає нездатність збереження системи у старій якості, стійкості розвитку на колишньому напрямі, з колишнім набором і залежністю причинних змінних [8]. Конфлікт – найважливіший показник переходу системи із сталого стану у нестійкий. Відповідно до «Закону адаптації» Ле - Шательє система, отримавши імпульс, обов'язково прагнучиме відновити стан стійкості на цьому чи новому функціональному рівні. У системі, що існує у стані конфлікту, виникає прагнення знайти спосіб збалансованого існування всіх своїх елементів. Отже, конфлікт це як втрата стійкості системи, так і пошук переходу від форм, що не виправдали себе, до нових задля досягнення цілей. При цьому відсутність конфліктів гарантує лише збереження вже набутих якостей, що рівнозначно запереченню подальшого розвитку [8]. Не вимагає доказів твердження, що об'єктом конфліктології є конфлікти між соціальними суб'єктами: індивідами, групами, державами. Основна причина, яка рухає людиною в прагненні покращити своє становище, підвищити соціальний статус, полягає в тому, щоб відзначитися, звернути на себе увагу, викликати похвалу, співчуття або отримати вигоди. У той же час слід відзначити, що єдиною силою, здатною стримувати індивідуальний егоїзм, є сила групи; єдиною силою, здатною стримувати егоїзм групи, - сила іншої, що охоплює їх [9].

Конфлікт має значення і підтверджує себе як реальний конфлікт тільки в тій мірі, в якій дійові особи, кожен зі своєї сторони, прагнуть керувати сферою своєї взаємодії. Існує чотири основні типи конфліктів: внутрішньоособистісний конфлікт, міжособистісний, конфлікт між особистістю та групою, міжгруповий конфлікт. Конфлікти бувають функціональні і дисфункціональні. У багатьох ситуаціях функціональний конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити велику кількість альтернатив чи проблем тощо. Оскільки не кожен вид конфлікту є функціональним, дуже важливо, щоб конфлікт відповідав певним умовам, які автору створення ситуації необхідно

врахувати на початковій стадії процесу.

Головна особливість цього способу вирішення конфлікту – збереження вихідної якості системи за рахунок більш адекватного перегрупування її внутрішніх факторів. Можливість керувати конфліктом, спрямовувати їх у русло функціональності – одне з основних завдань управління організації, особливо у періоди його стрибкоподібного розвитку, наприклад, при трансформації його організаційної структури.

Управління трансформаційним процесом структури підприємства, поява нових змін має важливий, іноді вирішальний вплив на його діяльність. З боку організації важливим є контроль за впливом конфлікту між зацікавленими групами у зовнішньому середовищі та конфліктом між внутрішніми та зовнішніми факторами середовища. Конфлікт має бути використаний як двигун процесу трансформації та процесу реалізації стратегії розвитку підприємства, при цьому важливе вміння керівника своєчасно використовувати конфлікти, мати здатність трансформувати взаємне уявлення учасників з ворогів у партнерів. І тому слід чітко визначати ступінь впливу частин структури у цій організації, особливо за наявності складних чи гібридних конфігураційних форм.

Ступінь впливу частин структури досліджуваної організації можна визначити з аналізу домінування, як основних координаційних механізмів, і з типу децентралізації. Слід акцентувати увагу на тому, що координаційний механізм – це спосіб координації дій, пов'язаних із поділом праці на окремі завдання та сукупністю заходів щодо їх вирішення [10; 11].

Аналіз домінування координаційних механізмів слід розглядати, виходячи із такого.

1. Координаційні механізми розкривають методи, якими організації координують власну діяльність.

2. Ступінь впливу на вибір конфігурації структури можна визначити з того, який саме координаційний механізм домінує у досліджуваній організації [8].

Існує п'ять основних координаційних механізмів: стандартизація робочих процесів; стандартизація навичок та знань; стандартизація випуску; взаємне узгодження та прямий контроль. При цьому стратегічний апекс прагне до централізації, за цією частиною струк-

тури зберігається контроль над прийняттям рішень (домінує прямий контроль як основний координаційний механізм). За певних умов виникає конфігурація – проста структура.

Техноструктура виборює стандартизацію робочих процесів, тому організація найімовірніше структурується як механістична бюрократія. Операційне ядро намагатиметься ліквідувати вплив як техноструктури, так і менеджерів – керівників, дана частина структури прагнучиме домінування координаційного механізму – стандартизації знань та навичок (кваліфікації), таким чином, операційне ядро виступає за професіоналізм. Тому організація структурується як професійна бюрократія. Середня лінія, намагаючись мінімізувати владу, як стратегічного апекса, так і операційного ядра, прагне до розщеплення організації на ринково організовані одиниці («балканізації»), тобто прагне до дивізійної форми. Тому основним координаційним механізмом у разі найбільшого впливу середньої лінії буде стандартизація випуску. Допоміжний персонал набуває найбільшого впливу в організації, якщо переважає механізм взаємного узгодження під час утворення робочих сузір'їв (прагнення колаборації). Ця структура не що інше, як адхократія.

Проте визначити рівень впливу різних частин організації, ґрунтуючись лише на аналізі домінування того чи іншого координаційного механізму, не завжди можливо. Дати більш точний висновок щодо ступеня впливу частин структури організації можна після аналізу ступеня централізації/децентралізації управління в організації, що досліджується.

Як зазначалося, стратегічний апекс прагне централізації, причому як до горизонтальної, так і до вертикальної, що властиво простій структурі організації. Техноструктура, прагнучи відібрати владу у лінійних менеджерів, тягне організацію у бік механістичної бюрократії через вертикально обмежену селективну децентралізацію. Операційне ядро не має бажання ділити вплив з будь-якою іншою частиною структури, віддаючи перевагу вертикальній і горизонтальній децентралізації, що властиво професійній бюрократії. Менеджери середньої лінії надають перевагу обмеженій вертикальній паралельній децентралізації, що є необхідною умовою існування дивізійної структури. Допоміжний персонал при своєму прагненні до утворення робочих сузір'їв прагне, як і операційне ядро, до

вертикальної та горизонтальної децентралізації, але тільки її селективного різновиду. Інакше цю децентралізацію можна характеризувати як вибірккову. Організація набуває форми адхократії.

Кожна частина структури впливає на процес розвитку організації, зокрема й трансформаційний процес. П'ять сил (частин організації), що розтягують організацію в різні сторони загальної конфігураційної сфери, сприяють зміні структури організації, при цьому завдання керівника використати конфлікт, що виникає між зацікавленими частинами структури, з метою каталізації процесу трансформації та зміни його напрямку на потрібне для підприємства. Вказане вище представлено в табл. 1.

Таблиця 1

П'ять ключових частин організації в контексті існуючих конфігурацій [10]

<i>Конфігурація</i>	<i>Головний координаційний механізм</i>	<i>Ключова частина</i>	<i>Тип децентралізації</i>
Проста структура	Прямий контроль	Стратегічна вершина	Вертикальна і горизонтальна централізація
Механістична	Стандартизація робочих процесів	Техно-структура	Обмежена вертикальна та горизонтальна селективна децентралізація
Професійна	Стандартизація кваліфікації	Операційне ядро	Вертикальна та горизонтальна децентралізація
Дивізійна форма	Стандартизація виходу	Серединна лінія	Обмежена вертикальна та горизонтальна паралельна децентралізація
Адхократія	Взаємне узгодження	Допоміжний персонал	Селективна вертикальна і горизонтальна децентралізація

Причина конфлікту – це завжди перешкода, що породжує несумісність потреб учасників конфлікту та їх задоволення. Наприклад, у структурній організації «професійна бюрократія» основним координаційним механізмом є стандартизація навичок та знань, а ключовою частиною організації – операційне ядро.

При структурній організації «дивізійна форма» основним координаційним механізмом є стандартизація випуску, а ключовою частиною організації – серединна лінія. Нескладно зробити висновок, що при перетворенні однієї структури на іншу відбувається конфлікт між менеджерами серединної лінії та операційного ядра, насамперед за розподіл ресурсів, головним з яких є влада.

Орієнтація на кінцевий продукт не виключає необхідність використання таких важливих координаційних механізмів як прямий контроль, стандартизація робочих процесів та взаємне узгодження. Однак при керуванні стандартизацією випуску привілейоване становище в організації операційне ядро надає серединній лінії. Завдання керівника не в тому, щоб гасити конфлікт заздалегідь, а навпаки, використовувати його задля досягнення цілей організації, оскільки більшість конфліктів матиме не дисфункціональний, а функціональний характер. Відомо, що міжгрупові конфлікти виникають, коли учасниками ситуації є групи із різними цілями, інтересами.

На даному етапі слід зазначити, що розглядати конфлікт, як добре структурований, послідовний процес, що розвивається за певною схемою, буде вкрай необачно, оскільки конфлікти часто стають некерованими. Для правильного розуміння те, що відбувається всередині зони конфлікту, необхідно враховувати, що він детермінований особливостями сприйняття та інтерпретації суб'єктів.

При розгляді групових конфліктів організація визначається як цілеорієнтована система, де функціонують різні за своїми соціально-економічними інтересами ієрархічно підпорядковані групи. Вони є структурним елементом організації та суб'єктами цілепокладання. Вони схильні до абсолютизації своїх цілей, що створює підґрунтя для неузгодженості інтересів підрозділів в організації.

Керуючи конфліктами, керівник повинен ретельно аналізувати поведінку зацікавлених груп, проводити аналіз коаліцій, а потім використовувати інтереси різних груп для штучного створення функціонального конфлікту. Проте аналіз може бути відокремлений від синтезу. Перебуваючи у контексті своєї компанії, керівник повинен добре уявляти окремі елементи цілого, що об'єднані в організації та отримані інтегровані системи [8]. Синтез неможливий без функціональних конфліктів, оскільки безконфліктний стан гарантує

лише збереження вже набутих якостей, що рівнозначно запереченню подальшого розвитку. Узагальнюючи вищевикладене, представимо на об'єднаній сфері базових видів структур (не враховуючи гібридних змін) напрями можливих функціональних конфліктів між частинами організаційних структур (рис. 1).

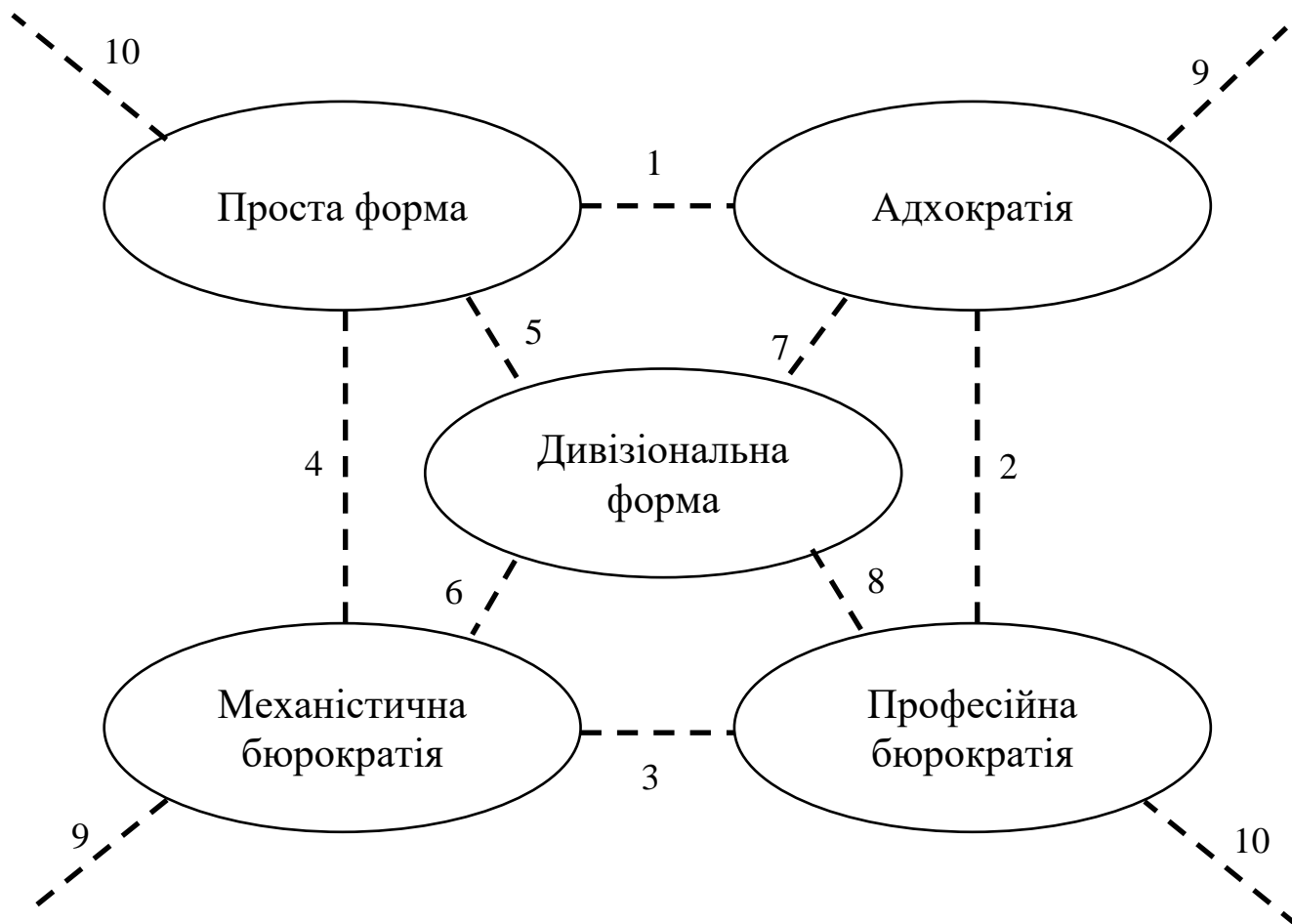


Рис. 1. Напрями можливих функціональних конфліктів між частинами організаційних структур

Джерело: розроблено автором.

На цьому рисунку позначено такі функціональні конфлікти між:

- 1) стратегічним апексом та допоміжним персоналом;
- 2) операційним ядром та допоміжним персоналом;
- 3) операційним ядром та техноструктурою;
- 4) стратегічним апексом та техноструктурою;
- 5) серединною лінією та стратегічним апексом;
- 6) серединною лінією та техноструктурою;
- 7) серединною лінією та допоміжним персоналом;
- 8) серединною лінією та операційним ядром;

- 9) техноструктурою та допоміжним персоналом;
- 10) стратегічним апексом та операційним ядром.

Слід наголосити на тому, що в даній статті розглядаються лише групові конфлікти – між структурними частинами підприємства при трансформації організаційної структури в процесі реалізації стратегії розвитку.

Тому лише зазначені види конфліктів є функціональними, оскільки сприяють процесу зміни структурних змін – у планованому керівником векторі, що є елементом наукової новизни у цьому напрямі. Своєчасна зміна структурної конфігурації організації є обов'язковою умовою її розвитку. Для прискорення та оптимального проходження трансформаційного процесу доцільно використовувати топ-менеджменту підприємства функціональний конфлікт між зацікавленими групами – частинами структури.

Функціональним конфліктом може бути лише той конфлікт, який сприяє зміні організації з вихідної форми на іншу, відповідну впливу основних чинників довкілля (складність і динамічність) з урахуванням впливів чинників внутрішнього середовища. При цьому тип структури ідентифікується відповідно до наявності домінуючого в організації координаційного механізму, ступеня децентралізації, впливу певної частини структури.

Функціональні конфлікти, як і дисфункціональні, що виникають між структурними частинами організацій, складні, іноді недостатньо зрозумілі, часто включають невизначеність, можливі випадки з невідомою теоретичною структурою конфлікту. З огляду на вищевикладене необхідно виробити підхід до побудови моделі конфлікту з урахуванням описаних причин, що визначають складність застосування математичних моделей. Щоб вміло керувати конфліктами в колективі і спрямовувати їх у потрібне керівнику організації русло, необхідно розуміти сутність як конфлікту, що зароджується, так і вже існуючого, що відстоюють різні інтереси окремих менеджерів і груп.

Системний підхід є найзагальнішим і найоптимальнішим у разі моделювання та аналізу конфліктів будь-якого рівня: всередині особистісного, міжособистісного, конфлікту між особистістю та групою, міжгрупового.

Для трансформації системи з безконфліктного стану в конфліктний необхідно і достатньо утворити за допомогою нових причин-

них змінних один або більше незбалансованих циклів, чия сумарна негативна вага достатня для інвертування позитивного відношення між базовими змінними системи на негативне. Для трансформації системи з конфліктного стану у безконфліктний необхідно утворити з нових причинних змінних збалансований цикл, чия сумарна позитивна вага достатня для інвертування негативного відношення між базисними змінними системи на позитивне.

На цьому етапі буде доречним визначити, що:

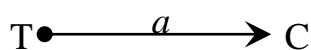
1. Незбалансований цикл – це цикл (напівцикл), який має непарну кількість негативних відносин.

2. Цикл, напівцикл безконфліктний, якщо він збалансований, має парне чи нульове число негативних відносин.

3. Система безконфліктна, якщо її цикли збалансовані. Враховуючи той факт, що будь-який розвиток безпосередньо пов'язаний з утворенням конфлікту та його вирішенням, пропонується до використання в практичному менеджменті модель управління функціональними конфліктами між складовими частинами організації в процесі реалізації стратегії розвитку при трансформації її організаційної структури [8].

Отже, пропонується застосувати модель побудови функціонального конфлікту, що складається з комплексу збалансованих та незбалансованих циклів (рис. 2-4). Використовуючи динамічну модель конфлікту, будуємо диграф.

Фундаментальна структурна теорема аналізу та вирішення конфліктів (ФСТ) говорить: система знаходиться в безконфліктному стані, якщо всі її елементи можна розділити на дві взаємовиключні підмножини (один може бути порожнім) такі, що кожна позитивна лінія з'єднує елементи з тієї самої підмножини, а кожна негативна лінія з'єднує елементи з різних підмножин [8]. Безконфліктний стан зображено на рис. 2.



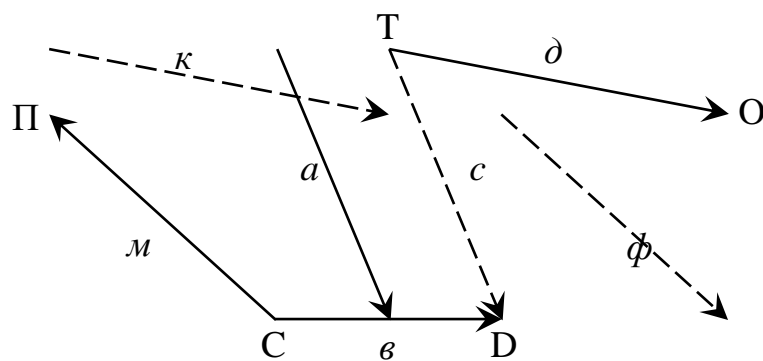
T – техноструктура

C – серединна лінія

Рис. 2. Безконфліктний стан
Джерело: розроблено автором.

Усі елементи структури перебувають у стані позитивного зворотного зв'язку. Міра конфліктності, яка дорівнює відношенню числа конфліктних (незбалансованих) напівциклів до всіх напівциклів у цьому випадку дорівнює 0.

На рис. 3 зображено трансформацію системи з безконфліктного стану в конфліктний за допомогою нових змінних (шляхом утворення незбалансованих циклів, чия сумарна негативна вага достатня для інвертування позитивного відношення між базисними змінними системи на негативне).



П – дії, направлені на прискорення процесу утворення нової форми, *О* – протидія утворенню нової форми, *D* – нова структура, *a, d, k, m, c, v, φ* – ваги відносин

Рис. 3. Утворення незбалансованих циклів
Джерело: розроблено автором.

На рис. 4 зображено трансформацію системи з конфліктного стану в безконфліктний (перетворення негативного зворотного зв'язку між ключовими частинами вихідної та планованої структурної форми – на позитивний) шляхом перетворення незбалансованого циклу на збалансований, чия сумарна позитивна вага достатня для інвертування відношення між базисними змінними.

Варто підкреслити, що сталося перетворення антисинергетичної системи в антагоністичну (безконфліктну), оскільки добуток двох найсильніших коефіцієнтів зворотного зв'язку більше за модулем величини найслабшого зв'язку.

На цьому прикладі ми змогли показати перехід з безконфліктного стану на конфліктний і, навпаки, при перетворенні структури з однієї форми в іншу. На завершальному етапі слід зазначити, що

для динамічної системи обов'язковою умовою є отримання енергії поза змінним «входом».

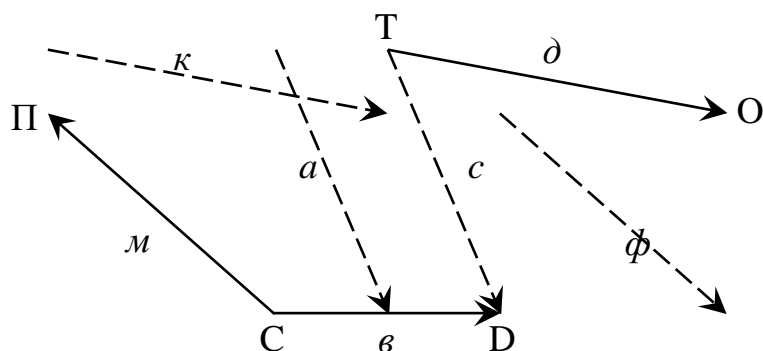


Рис. 4. Трансформація системи з конфліктного стану в безконфліктний
Джерело: розроблено автором

Ознаки відносин ТП і ТД можуть бути змінені на позитивні (при правильному управлінні ситуацією зі сторони керівника організації), при цьому відносини ТС і ТД також стануть позитивними (постадійне перетворення антиантагоністичних систем у синергетичну). Іншими словами, модель дає можливість зміни знаку відносин між учасником конфлікту і причиною конфлікту, у той же час система переходить на якісно новий рівень, процес трансформації – завершено (рис. 5).

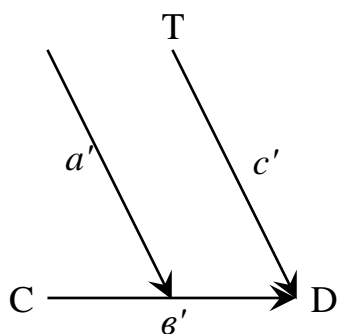


Рис. 5. Трансформація в плановану форму
Джерело: розроблено автором

Проте при проектуванні функціональних конфліктів не рекомендується використовувати шаблонні схеми. Розумно застосовувати всі типи поведінки при конфліктних ситуаціях залежно від ситуаційних факторів. Основною і визначальною умовою при цьому

залишається обов'язковість приналежності конфлікту до функціонального типу, що визначається зміною вихідної конфігурації в плановану.

Використання конфліктів завжди складний та суперечливий процес, який може бути зміщений у різні сторони своєрідної реакційної рівноваги у системах. Завдання менеджерів стратегічної вершини утримати рівновагу у напрямку розвитку організації при детальному аналізі діючих базисних змінних в існуючій системі.

Висновок. Розроблена динамічна модель функціонального конфлікту як умови своєчасної зміни організаційної структури підприємства, на відміну від існуючих, визначає використання системи конфлікту, що складається із збалансованих і незбалансованих циклів (диграфів) із подальшою трансформацією конфліктної системи в безконфліктну, що дозволяє прискорити процес трансформації організаційної структури підприємства та забезпечити його перехід на якісно новий рівень.

Література

1. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти. Харків: ІНЖЕК, 2014. 340 с.
2. Завгородній О. І., Левкін Д. А., Макаров О. А., Левкін А. В. Математичні моделі контролінгу і моніторингу в енергетичному менеджменті технологічних систем. *Measuring and computing devices in technological processes*. 2022. № 1. С. 5-8.
3. Муртазієв Е. Г., Сюсюкан Ю. М. Математичне моделювання: основні етапи та класифікація моделей. *Сучасні проблеми моделювання*. 2022. № 1. С. 140-146.
4. Борецька Н. П., Москалець М. В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 6 (49). С. 65-68.
5. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74-79.
6. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 216-224.
7. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 3. С. 146-149.
8. Барабанов І. В., Андреева Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент: монографія. Харків: ФОП Панов А. М., 2019. 204 с.

9. Гетьман О. О. Стратегія диверсифікації: конфігураційні аспекти і управління конфліктом. *Наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку*: тези доп. XIV Міжнар. наук. конф., м. Прага, Чехія, 28 верес. 2023 р. Прага, 2023. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1696609516402.pdf>

10. Andreeva T. E., Hetman O. O. Identification of differential hybrid configurations of the organizational structures of enterprises. *Perspectives of research and development: collection of scientific articles* / науч. ред. Drobyazko. Dublin, Ireland : SAUL Publishing Ltd, 2017. С. 104-109.

11. Андреева Т. Е., Гетьман О. О., Терещенко Д. А. Процесний підхід до управління кадровим потенціалом органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 4 (63). С. 206-215.

References

1. Voronkov D. K. (2014). Upravlinnia zminamy na pidpriumstvi: teoriia ta prykladni aspekty [Change Management in the Enterprise: Theory and Applied Aspects]. Kharkiv : INZhEK. [in Ukrainian]

2. Zavhorodnii O. I., Levkin D. A., Makarov O. A., Levkin A. V. (2022). Matematychni modeli kontrolinhu i monitorynhu v enerhetychnomu menedzhmenti tekhnolohichnykh system [Mathematical Models of Controlling and Monitoring in Energy Management of Technological Systems]. *Measuring and computing devices in technological processes*, 1, 5-8. [in Ukrainian]

3. Murtaziiev E. H., Siusiukan Yu. M. (2022). Matematyчне modeliuвання: osnovni etapy ta klasyfikatsiia modelei [Mathematical Modeling: Main Stages and Classification of Models]. *Suchasni problemy modeliuвання – Modern modeling problems*, 1, 140-146. [in Ukrainian]

4. Boretska N. P., Moskalets M. V. (2018). Udoskonalennia systemy upravlinnia personalom na pidpriumstvakh [Improvement of the Personnel Management System at Enterprises]. *Naukovo-vyrobnychiy zhurnal «Biznes-navihator» – Scientific and industrial magazine «Business-navigator»*, 6 (49), 65-68. [in Ukrainian]

5. Hodiashchev M. O. (2017). Upravlinnia personalom pidpriumstva yak faktor pidvyshchennia yoho dilovoi aktyvnosti [Enterprise Personnel Management as a Factor in Increasing Its Business Activity]. *Intelekt XXI – Intelligence XXI*, 3, 74-79. [in Ukrainian]

6. Hubyk Yu. Yu., Beliaiev S. S., Bahunts O. S. (2018). Sutnist ta zmist poniattia «upravlinnia personalom» u systemi menedzhmentu orhanizatsii [The Essence and Content of the Concept of "Personnel Management" in the Organization's Management System]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 17, 216-224. [in Ukrainian]

7. Shapoval O. A. (2020). Kontseptsii upravlinnia personalom pidpriumstva v systemi kadrovoho menedzhmentu [The Concept of Enterprise Personnel Management in the Personnel Management System]. *Naukovyi visnyk Uzhho-*

rodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University, 3, 146-149. [in Ukrainian]

8. Barabanov I. V., Andrieieva T. Ye., Hetman O. O. (2019). *Suchasnyi konflikt-menedzhment [Modern Conflict Management]*. Kharkiv : FOP Panov A. M. [in Ukrainian]

9. Hetman O. O. (2023). *Stratehiia dyversyfikatsii: konfihuratsiini aspekty i upravlinnia konfliktom [Diversification Strategy: Configurational Aspects and Conflict Management]*. *Naukovi doslidzhennia: paradyhma innovatsiinoho rozvytku – Scientific Research: a Paradigm of Innovative Development* : abstracts of XIVth International of science conference (Czechia, Prague, September 28, 2023). Retrieved from: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1696609-516402.pdf> [in Ukrainian]

10. Andreeva T. E., Hetman O. O. (2017). Identification of differential hybridconfigurations of the organizational structures of enterprises. *Perspectives of research and development* : collection of scientific articles. Dublin, Ireland : SAUL Publishing Ltd. 104-109. [in English]

11. Andrieieva T. Ye., Hetman O. O., Tereshchenko D. A. (2018). *Protsesnyi pidkhid do upravlinnia kadrovym potentsialom orhaniv derzhavnoi vlady [A Process Approach to the Management of Personnel Potential of State Authorities]*. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of public administration*, 4 (63), 206-215. [in Ukrainian]

FUNCTIONAL CONFLICT AS A CONDITION FOR TIMELY CHANGE IN THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE

HETMAN O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

Abstract. *Any process of transformation of the organizational structure has a driving force. One such force is functional conflict. In this context, it is important to manage the conflict so that the transformation of the structure is positive for the enterprise as a whole, and does not serve the interests of one of its constituent parts, since the main reason that drives a person in the desire to improve their situation, to raise their social status, is to distinguish themselves, to draw attention to oneself, to cause approval, praise, sympathy, or to benefit from them, while it should also be noted that the only force capable of restraining individual selfishness is the force of the group; the only force capable of restraining the selfishness of a group is the force of another that embraces their group." The conflict has meaning and confirms itself as a real conflict only to the extent that the actors, each from their side, seek to control the area of their interaction. This article examines the issue of managing functional conflicts between key parts of the organization during the transformation of its organizational structure, taking into account that the goal of the*

study is the formation of a functional conflict model as a condition for a timely change in the organization's structure. The basis of the model is the transformational transition of systems from an unbalanced state to a balanced one (the transformation of the negative relationship between the main part of the existing configuration and transformations into the planned form into a positive one) by transforming the negative cycle into a positive one, the total weight of which makes it possible to change the negative relationship between the basic values on a positive.

The developed dynamic model of managing functional conflicts between enterprise components in the process of transforming the enterprise structure differs from the existing ones in that it determines the use of a dynamic conflict system, which consists of an equilibrium cycle (digraph) and an unbalanced cycle (digraph), and further transforms the conflict system into a conflict-free one, which accelerates the process of transformation of the enterprise's organizational structure and ensures a transition to a qualitatively new level.

Key words: functional conflict, transformation, configuration, organization, model.

УДК 331.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.111

JEL classification: D 20, L 20, M 11, M 21

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

КРИВОРУЧКО О. М., доктор економічних наук, професор.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493;

ORCID ID: 0000-0003-0967-7379

ФЕМЯК О. А., здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня.

E-mail: olgafemyak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-7940-6374

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

Анотація. Стратегічне управління персоналом є критично важливим для успіху організації, адже воно забезпечує актуальність і своєчасність реакцій на зміни, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Цей підхід також спрямовує зусилля керівників на більш ефективне формування та розвиток кадрів. Проте традиційні методи стратегічного управління персоналом не відповідають сучасним вимогам бізнесу. Цифровізація стає необхідною на всіх рівнях управління. Швидкий розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для трансформації цього процесу. Вирішення завдань стратегічного управління персоналом із урахуванням цифровізації є надзвичайно актуальним.

У цій статті проаналізовано поняття, що застосовують для характеристики діяльності зі стратегічного управління. Запропоновано стратегічне управління персоналом визначати як комплексний динамічний інтеграційний процес з формування, ефективного використання та розвитку, виходячи із цілісного уявлення про мету підприємства, загальну стратегію та забезпечення адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Окремими напрямками стратегічного управління персоналу можуть виступати стратегічне