

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.10.4](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.4)

УДК 389.14:006.354

*В. В. Боковець,  
д. е. н., професор,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування,  
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ  
ORCID ID: 0000-0001-6315-4961*

*В. В. Соколовська,  
к. е. н., доцент,  
завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,  
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ  
ORCID ID: 0000-0002-6198-5072*

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ В РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ**

*V. Bokovets  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Budget and Administration,  
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of KNUTE  
V. Sokolovskaya  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Management and Administration,  
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of KNUTE*

### **CONFLICT MANAGEMENT IN PERSONNEL WORK**

*В даній статті розглянуто сутність та значення конфлікту в організації. Досліджено роль керівника у вирішенні конфліктів в середині колективу. Запропоновано практичні рекомендації щодо попередження конфлікту, його профілактики та послаблення.*

*Крім того, проведений детальний аналіз конфлікту, що визначає його учасників – об'єкта та суб'єкта конфлікту, відмінність в стилях та типах з наведеними прикладами, які дають змогу проаналізувати, зрозуміти і допомогти в прийнятті найбільш коректного, і задовольняючі обидві сторони, рішення. Також, для подальшого усунення непорозумінь в організаціях наведені методи подолання конфліктів та рекомендації з їх вирішення.*

*Проаналізовано позитивні та негативні функції конфліктів. Визначено психологічні умови та прийоми попередження конфліктів в т.ч в роботі з персоналом. Зроблено пропозиції щодо вибору оптимальних методик управління конфліктними ситуаціями в колективі в сучасних умовах діяльності. Визначено важливість ролі конфліктів в житті окремої людини, сім'ї, колективу, держави, суспільства і людства в цілому.*

*Запропонована система заходів для попередження конфліктних ситуацій та шляхи їх розв'язання.*

*Наголошено на важливу роль керівника, щодо вирішення конфліктних ситуацій в організації. Саме від керівника залежить мир і злагода в колективі, його розвиток, успішність та ефективність діяльності організації. Тому головне завдання керівників будь-якого рівня повинно полягати в тому, щоб зосереджуватися на підвищенні власної майстерності,*

вихованні в собі відповідних якостей, набутті досвіду успішного ведення управлінської діяльності, що є запорукою високої ефективності виробництва та конкурентоспроможності організації в цілому.

*This article discusses the nature and significance of conflict in the organization. The role of the leader in resolving conflicts within the team is studied. Practical recommendations for conflict prevention, prevention and mitigation are offered.*

*Besides toho, provedenyu detalnyu analysis konfliktu chto determines yoho participants - ob'kta and subject konfliktu, difference in styles and types of navedenymy examples which give zmozu proanalizuvaty, zrozumity i dopomohty to accept most korektnoho, i zadovolnyayuchi obydv storony, rishennya . Also, for further elimination of misunderstandings in the organizations methods of overcoming of conflicts and recommendations on their decision are resulted.*

*The positive and negative functions of conflicts are analyzed. Psychological conditions and methods of conflict prevention, including in work with staff, are determined. Proposals for the selection of optimal methods of conflict management in the team in modern conditions. The importance of the role of conflicts in the life of an individual, family, collective, state, society and humanity as a whole is determined.*

*A system of measures to prevent conflict situations and ways to resolve them is proposed.*

*Ways to resolve conflicts are identified in different ways. Thus, the methods of conflict resolution are defined as: compromise, negotiations, mediation, arbitration, human rights procedures, administrative procedures, court procedures, antagonistic methods. Also, conflict resolution is possible through negotiations, the establishment of a conciliation commission, as well as in court*

*The important role of the leader in resolving conflict situations in the organization is emphasized. Peace and harmony in the team, its development, success and efficiency of the organization depend on the leader. Therefore, the main task of managers at any level should be to focus on improving their skills, education of relevant qualities, gaining experience of successful management, which is the key to high production efficiency and competitiveness of the organization as a whole.*

**Ключові слова:** *конфлікт; суб'єкт конфлікту; об'єкт конфлікту; стадії розвитку конфлікту; конфліктна ситуація; методика вирішення конфлікту шляхом розв'язання проблеми.*

**Key words:** *conflict; subject of conflict; object of conflict; stages of conflict development; conflict situation; methods of conflict resolution by problem solving.*

#### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з науковими практичними завданнями.**

Формування організаційно-психологічного клімату переслідує основну мету, яка полягає в підвищенні ефективності роботи персоналу, в тому числі за рахунок виявлення і усунення соціальної напруженості в колективі - управління конфліктом.

В управлінні конфлікти відіграють двоїсту роль. Вони можуть руйнувати організацію, знижувати ефективність управління, але в певних обставинах можуть зіграти й позитивну роль. Вони показують приховані негативні процеси, реальне існування розбіжностей і тенденції їх зміни, невидимі перешкоди (підводні камені). Їх можлива позитивна роль полягає не тільки в "поданні" інформації, але і у властивості розчистити завали "для проведення інновацій. З одними конфліктами треба боротися, інші треба викликати. Але створення конфлікту - це дуже тонка річ, яка вимагає мистецтва управління, маневрування в ситуаціях, чіткого уявлення про кінцеву мету, розвиненого почуття моральності.

Коли конфлікт в організації некерований, це може призвести до конфронтації (коли структурні підрозділи організації або члени мікро - або макроколектива припиняють співпрацювати і спілкуватися один з одним). У кінцевому підсумку така ситуація роз'єднання призведе до деградації колективу і організації в цілому. У деяких ситуаціях конфлікт корисний для організації і менеджери свідомо їх провокують.

Конфлікт крім негативного несе в собі позитивне явище: він є способом виявлення проблем (допомагає виявити глибинну суть утруднень); є спусковим клапаном емоцій (тривале стримування емоцій - шлях до стресу); стимулююча функція конфлікту проявляється у тому, що при правильному управлінні конфліктом зміни в організаціях здійснюються еволюційно, тобто вдається уникнути драматичних подій в організації; конфлікт допомагає пізнати самого себе, що сприяє особистості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням конфлікту займалися як вітчизняні так і зарубіжні науковці, зокрема: М. Бакунін, П. Лавров, В. Ленін, Г. Спенсер, Л. Гумплович, К. Маркс, Г. Моска, Л. Козер,

Р. Дарендорф, К. Боулдинг, Г. Зіммель, Л. Козер, М. Вебер, Р. Парк, Ч. Міллз, Б. Чічерін, Е. Дюркгейм, Т. Парсонс, В. Соловйов, М. М. Ковалевський, М. Бердяєв, П. Сорокін, І. Ільїн та інші.

**Формування цілей статті.** Метою даної статті є доослідження та аналіз конфлікту і розробка ефективних методів для їх запобігання в організаціях.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** При будь-якому конфлікті є об'єкт конфлікту та опоненти. Ці складові формують базу конфлікту, чи конфліктну ситуацію. Виявити об'єкт конфлікту в кожному конкретному випадку непросто. Наскрізною його характеристикою, котра дає змогу виділити об'єкт конфлікту, є його неподільність, що може бути як фізичною властивістю об'єкта, так і наслідком бажань чи інтересів одного з опонентів. Опонентами в конфліктній ситуації можуть виступати різні утворення, які формуються з окремих осіб, груп, підрозділів, організацій.

Щоб виник конфлікт, необхідні дії опонентів, спрямовані на оволодіння об'єктом. Такі дії називають інцидентом. Таким чином, конфлікт виникає тоді, коли складається конфліктна ситуація і відбувається інцидент.

При обговоренні теми конфлікту чимало бізнесменів і політичних лідерів намагається звести проблему управління до уникнення або пом'якшення конфлікту. Він розглядається як сигнал негаразду і необхідності пошуку винного - щоб не повторити помилку знову. Далеко не завжди конфлікт настільки не зрозумілий і не підлягає керуванню, що порушує процес комунікацій і узгодженості в роботі. Потенційні позитивні можливості конфлікту великі, лише пройшовши через конфлікт, колектив може стати єдиним суцільним організмом.

Позитивний конфлікт сприяє як підвищенню ефективності праці колективу в цілому, так і визначенню компетентності окремих його представників. Це підтверджується численними експериментальними дослідженнями — конфлікт може впливати на побудову загальної платформи, розробку і прийняття рішень, зміцнення морально-етичного аспекту взаємовідносин. Без певного розуміння того, що можуть існувати різні точки зору на одну проблему, будь-які загальні розмови є безглузді, а стосунки - поверхневі. Життя без конфліктів сумне й непродуктивне.

Довгий час у працях з управління вчені дотримувались думки, що організація повинна функціонувати як добре змащений механізм, і саме тому конфлікти в організаціях розглядалися як негативні явища. Нині теоретики управління зазначають, що повна відсутність конфлікту не лише небажана, а й неможлива[3].

Конфлікт - це розбіжність між двома або кількома сторонами (особами чи групами), якщо кожна з них намагається зробити так, щоб були прийняті саме її погляди або цілі й завадити іншій стороні зробити те саме.

Конфлікти найчастіше асоціюються з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю тощо. Тому існує думка, що конфлікт - явище небажане і що необхідно, по можливості, уникати його або якнайшвидше розв'язувати. Згідно з останніми дослідженнями вчених навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не лише можливі, а й бажані.

Добре скерований конфлікт - життєво важлива складова частина процесу становлення сучасного колективу.

На жаль, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особи та досягненню цілей організації взагалі. Наприклад, під час ділової наради більшість погоджується з думкою окремої особи лише для того, щоб уникнути конфлікту, нехтуючи інтересами справи. Але в багатьох випадках конфлікт допомагає виявити розмаїття точок зору, додає інформації, допомагає виявити більшу кількість альтернатив або проблем. Це дає змогу членам групи приймати більш ефективні рішення, а також повідомити свою думку людям, і тим самим задовольнити особисті потреби у повазі та владі, ведучи до ефективнішого досягнення цілей.

Таким чином, конфлікт може бути функціональним, або дисфункціональним, що може призвести до зниження особистого задоволення, групового співробітництва та ефективності організації. Роль конфлікту в основному залежить від того, наскільки ефективно ним керують. Але щоб керувати конфліктом, необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації[1].

Основним джерелом конфліктних стосунків, що виникають у колективі, є невідповідність переконань і поведінки індивіда моральним принципам та очікуванням інших його членів. Вчинки людини, що суперечать переконанням, цінностям, нормам, правилам поведінки та традиціям колективу часто призводять до конфліктів, що носять деструктивний характер. Чим більш згуртований колектив, тим гостріше й інтенсивніше розвивається протистояння при таких конфліктах. Деструктивний конфлікт, особливостями якого є тенденція до розширення, загострення, зростання емоційної напруги, неприязні й агресії відносно іншої сторони конфлікту, погіршення комунікації, використання неприпустимих дій, що суперечать моральним нормам та правилам поведінки, застосування психологічного або фізичного насилля, є дуже небезпечним явищем через свої негативні наслідки. А.Анцупов і А.Шипілов визначають наступні наслідки деструктивних конфліктів: негативний вплив на психіку їх учасників; посилення деструкції в міжособистісних стосунках, що породжує почуття ненависті та ворожості; формування негативного образу опонента; можливе переростання існуючого конфлікту в більш деструктивні; обмеження або припинення комунікації та міжособистісної взаємодії [2, с.81].

Сучасна школа менеджменту дійшла до висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль - сприяє рухові організації вперед. Також, зазначимо, що представники ранніх шкіл управління, у тому числі прихильники школи людських відносин, вважали, що конфлікт — це ознака неефективної діяльності організації і поганого управління. У наш час теоретики і практики управління все частіше схиляються до тієї точки зору, що деякі конфлікти навіть в самій ефективній організації за найкращих взаємин не тільки можливі, але і бажані. Треба тільки вміло управляти конфліктом. Роль конфліктів і їх регулювання в сучасному суспільстві настільки велика, що в другій половині ХХ століття виділилася

спеціальна область знання — конфліктологія. Великий внесок у її розвиток внесли соціологія, філософія, політологія і, психологія.

Слід зазначити, що термін «конфлікт» походить від латинського слова «conflictus», що у точному перекладі означає «зіткнення», а в довольному - «протидія», «протиборство» [4, с.81]. Сьогодні виокремлюють різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність протиріччя, яке приймає форму розбіжностей, якщо мова йде про взаємодію людей. Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але в основі їх лежить відсутність згоди. Тому визначимо конфлікт як відсутність згоди між двома або більше сторонами — особами або групами. Відсутність згоди обумовлена наявністю різноманітних думок, поглядів, ідей, інтересів, точок зору і т.д. Однак вона, як вже зазначалося, не завжди виражається у формі явного зіткнення, конфлікту. Це відбувається тільки тоді, коли існуючі суперечності, розбіжності порушують нормальну взаємодію людей, перешкоджають досягненню поставлених цілей. В цьому випадку люди просто змушені будь-яким чином подолати розбіжності і вступають у відкриту конфліктну взаємодію. У процесі конфліктної взаємодії його учасники отримують можливість висловлювати різні думки, виявляти більше альтернатив при ухваленні рішення, і саме в цьому полягає важливий позитивний сенс конфлікту. Таким чином, термін «конфлікт» можна визначити як джерело творчої енергії, якою слід управляти, тобто спрямовувати її у бажане русло. В цілому конфлікт можна розглядати як природний процес, який виникає в середині людської спільноти, будь то сім'я, навчальний заклад чи організація. Часто це допомагає виявити раціональне зерно в вирішенні ситуації, якщо конфлікт не виходить за рамки розумного в способах з'ясування істини. Такі розбіжності навіть є стимулом і до особистісного зростання, і до об'єднання колективу, і до зміцнення взаємин. Тобто, при такому конфлікті ділового характеру стикаються різні, протилежні точки зору, що, в кінцевому підсумку, сприяє появі найбільш оптимальної думки і рішення, що об'єднує всіх. Це за умови, якщо керівник поведе себе мудро і зуміє зберегти ділові контакти, вчасно зробивши координуючі дії. Першоджерелом конфлікту або умовою його виникнення вважається конфліктна ситуація - тобто, ситуація, у якій одна із складових змінює свої кількісні чи якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфліктуючими сторонами. Отже, конфлікт не виявляється доти, поки існуюча ситуація або влаштовує усі зацікавлені чи зацікавлені сторони, або ж ці сторони ще не в змозі вплинути на розвиток ситуації, не володіють достатнім потенціалом. Також, слід розрізняти поняття учасника та суб'єкта конфлікту. Учасником конфлікту може бути будь-яка людина, організація або група осіб, які приймають участь в конфлікті, але не розуміють цілей конфліктного протиріччя. Учасником може бути стороння особа, що випадково опинилась в зоні конфлікту і не має свого інтересу. Суб'єктом ж конфлікту є окрема людина або група, здатна створювати конфліктну ситуацію, тобто відносно самостійно впливати на перебіг конфлікту у відповідності зі своїми інтересами, чинити вплив на поведінку та положення інших, викликати ті чи інші зміни у суспільних відносинах [9, с.234]. Будь-який конфлікт виникає не миттєво, причини його накопичуються і зростають іноді протягом досить довгого часу. Розвиток особи неможливий без подолання внутрішніх суперечностей, розв'язання психологічних конфліктів. Стратегія вирішення конфлікту залежить від суб'єктивного визначення ситуації. Конфлікт може сприйматись як підстава для вирішення протиріччя і в цьому випадку ведеться пошук конструктивної поведінки, направленої на вирішення конфлікту. Якщо ж конфлікт сприймається і оцінюється як загроза тоді людина веде пошук зняття емоційної напруженості, що виникає при конфлікті по типу психологічного захисту. Виходячи з цього пропонується чимало практичних рекомендацій і щодо попередження конфлікту, і стосовно його профілактики чи послаблення. При цьому вибір способів і методів подолання конфліктів залежить як від об'єктивної ситуації, психічного стану опонентів, так і від спрямованості конфлікту, тобто чи сприятиме він глибшому розумінню проблеми, а отже й розвитку елементів кооперативної взаємодії всередині конфлікту, чи, навпаки, призведе до розхитування й неузгодженості взаємодії [5, с. 112]. В улагоджуванні конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях вирішальною є роль керівника. Керівник це особа в силу свого службового становища зацікавлена в підтримці конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, і в попередженні та найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що наносять своїми негативними наслідками збиток спільній роботі. Керівник наділений повноваженнями, має владу і має можливість впливати на своїх підлеглих, на їхню поведінку в конкретному конфлікті. Керівник в умовах конфлікту може виявитися в двох положеннях: суб'єкта (прямий учасник конфлікту); посередник – арбітр (примиритель конфліктуючих сторін). Як суб'єкт конфлікту керівник виявляється в ролі одного з опонентів, який відстоює свою точку зору, певні інтереси і займану позицію у відносинах з підлеглими йому людьми чи партнерами по ділових зв'язках з інших підрозділів (організації). Діяльність керівника як посередника включає аналіз ситуації та врегулювання конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації полягає в одержанні інформації про конфлікт, збиранні даних про нього; аналізі отриманої інформації, перевірці її вірогідності, оцінюванні конфліктної ситуації [6, с. 92]. Процес урегулювання включає вибір способу врегулювання конфлікту та типу медіаторства, реалізацію обраного способу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття після конфліктної напруги у стосунках опонентів, аналіз досвіду врегулювання конфлікту. Керівник одержує інформацію про конфлікт із різних каналів. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протиборство опонентів чи обмежує їхню взаємодію [6, с. 92]. Збір даних про конфлікт відбувається у процесі всієї аналітичної роботи. Це інформація про суперечності, що є основою конфлікту, про його причини, позиції учасників, що відстоюються, про цілі, про їхні стосунки.

Джерелами інформації є опоненти, їхні керівники чи підлегли, неформальні лідери колективу, їхні друзі, свідки конфлікту, члени їхніх родин. Під час аналізу конфліктної ситуації керівникові потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Керівник оцінює, на якій стадії розвитку знаходиться конфлікт, якої шкоди завдано опонентами один одному. Важливо

визначити причини конфлікту. Зазвичай конфлікти виникають під дією декількох причин, однадві з яких домінують. Важливо виявити всі причини і привід конфлікту. Аналізуючи позиції учасників конфлікту, необхідно визначити мету й інтереси сторін, які їхні потреби не задоволено і тому генерують конфліктну поведінку. Важливо оцінити можливості опонентів щодо заволодіння об'єктом конфлікту. Іноді одному з опонентів краще відразу відмовитися від намірів, тому що об'єкт для нього недосяжний. Необхідно з'ясувати також, де конфліктні відносини опонентів і їх актуальний стан, оцінити, хто підтримує кожну зі сторін, та проаналізувати ставлення інших людей до конфлікту. Потрібно уточнити соціально-демографічні дані, індивідуальнопсихологічні особливості опонентів, їхній формальний і неформальний статус у колективі [6, с. 93]. Паралельно з аналізом конфліктної ситуації керівник проводить її оцінювання. Оцінюється ступінь правоти опонентів, можливі результати конфлікту та його наслідки за різних варіантів розвитку. Керівник оцінює свої можливості щодо врегулювання конфлікту. Визначаються можливості опонентів і громадськості. На ефективність врегулювання конфлікту впливає вибір керівником способу його розв'язання. Володіючи владою стосовно підлеглих, керівник може реалізувати кожний із типів медіаторства (третейський суддя, арбітр, посередник, помічник, спостерігач) [3, с. 293]. Існує два підходи до розуміння ролі керівника в урегулюванні конфлікту. Перший полягає в тому, що керівникові доцільно орієнтуватися в конфлікті на роль посередника, а не арбітра [5, с.72]. Другий підхід полягає в тому, що керівникові необхідно вміти застосовувати всі типи медіаторства. Основними для керівника є ролі арбітра й посередника, а додатковими — ролі третейського судді, помічника та спостерігача. Реалізація обраного способу включає окремі бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію закінчення конфлікту. За згодою опонентів керівник може винести проблему на збори колективу чи на нараду експертів, залучити до посередництва неформальних лідерів або друзів опонентів. Після конфліктний період характеризується переживаннями учасників, осмисленням ними своєї поведінки. Відбувається корекція самооцінок, домагань, ставлення до партнера. Керівникові з метою зняття після конфліктної напруги доцільно допомогти опонентам здійснити самокритичний аналіз того, що мало місце, щоб не допустити виникнення негативних моментів у стосунках, упередженості. Необхідний щирий, об'єктивний і конструктивний аналіз конфлікту з визначенням перспектив подальшого розвитку взаємодії. Також, важливо контролювати поведінку опонентів і коригувати їхні вчинки з метою нормалізації відносин.

Негативна установка, що сформувалася, може зберігатися певний час, і людина буде мимоволі відчувати антипатію до свого колишнього опонента, мимоволі висловлювати про нього негативні думки і навіть діяти на шкоду йому [8, с.76]. Аналіз отриманого досвіду дозволяє керівникові осмислити свої дії в конфлікті, оптимізувати алгоритм діяльності з урегулювання конфліктів серед підлеглих. Таким чином, головне завдання керівника полягає в тому, щоб уміти регулювати - визначити і «увійти» в конфлікт на початковій стадії. Установлено, що, якщо керівник «входить і управляє конфліктом» у початковій фазі, цей конфлікт розв'язується на 92 %, на фазі підйому - на 46 %, а на стадії «загострення», коли пристрасті загострилися до межі, - на 5 %, тобто конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко. Коли всі сили віддано боротьбі (стадія «загострення»), настає спад. І якщо конфлікт не розв'язано в наступному періоді, він розростається з новою силою, тому що в період спаду може бути притягнуто для боротьби нові способи та сили. Також, зазначимо, що розв'язання конфлікту сприяє стабілізації соціальної системи, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволення. Сторони конфлікту, навчені «гірким досвідом», у майбутньому будуть більше налаштованими на співробітництво, ніж до конфлікту. Крім цього, розв'язання конфлікту може запобігти виникненню більш серйозних конфліктів, що могли б виникнути, якби не було цього. Після завершення конфліктів підвищується якість індивідуальної діяльності керівників та працівників.

Конфлікти бувають предметними, коли існує реальна їх причина, а бувають безпредметними, коли причина виявляється вигаданою.

Вигадана причина може бути наслідком помилкового сприйняття ситуації партнерами, або навмисно спровокованою для створення конфлікту. Наприклад, якщо роздратована людина хоче звільнитися від свого нервового напруження. Тоді вона "зриває зло" на тому, хто в цей час опинився поруч.

До того ж конфлікт може бути адекватно сприйнятим (коли причина реальна, і сторони її правильно розуміють), або неадекватно сприйнятим (коли причину неправильно зрозуміли). На усьому етапі розвитку конфлікту емоції поступаються місцем логіці і здоровому глузду. Сторони обирають стратегію поведінки та методи розв'язання конфліктної ситуації.

Особливу проблему становлять деструктивні конфлікти в колективі, тому що вони здатні викликати порушення соціально-психологічного клімату; зниження ефективності та погіршення якості індивідуальної та колективної трудової діяльності, негативний вплив на розвиток особистості.

В результаті деструктивного характеру конфлікту руйнуються відносини, утискаються інтереси однієї або обох сторін.

У результаті конструктивного характеру конфлікту відносини зберігаються, розвиваються, суперечність переростає у творче новоутворення, сторони отримують повне або часткове задоволення інтересів. У такому випадку конфлікт вважається вичерпаним.

Конфліктна ситуація може набути конструктивного або деструктивного характеру і може бути вирішена двома способами: або менеджер змінює свою лінію поведінки і починає діяти рішуче, або йому на зміну приходять нова, більш енергійна і цілеспрямована людина з рисами, які підходять для нових умов роботи. Для організації обидва варіанти будуть конструктивними. Для конкретного менеджера другий варіант - деструктивний.

Застосування конкретного методу або їх сукупності вимагає з'ясування причин, що призвели до деструктивного конфлікту.

Для попередження деструктивних конфліктів і можливого переходу конструктивних конфліктів у деструктивні на підприємстві може бути налагоджена певна система попередження конфліктних ситуацій, стимулювання позитивних наслідків конфліктів [9].

Існує система заходів для попередження конфліктних ситуацій:

- чітке визначення й роз'яснення вимог до роботи для всіх структурних підрозділів і посадових осіб;
- створення й підтримка сприятливого мікроклімату в організації й культури організації;
- постановка й розвиток організаційних цілей;
- стимулювання участі працівників у вирішенні загально-організаційних проблем;
- налагодження механізму зворотного зв'язку в системі комунікації організації;
- створення механізму улагоджування розбіжностей інтересів і виникаючих проблем (організаційні наради, можливість звернення з пропозицією або проханням до відповідальних або вищих осіб);
- проведення періодичних нарад (бажано раз на тиждень і частіше);
- корпоративні заходи, орієнтовані на спільне проведення часу між працівниками;
- відзначання у колективі свят та урочистих подій працівників (додає працівникам відчуття значущості, відчуття своєї особистості у колективі й причетності до нього);
- проведення загально-корпоративних тренінгів професійними тренерами на предмет побудови команди цікавих заходів, спрямованих на розвиток соціально - психологічних характеристик особистості;
- спільні навчання працівників з метою підвищення їхніх професійних знань та навичок;
- пропагування здорового способу життя у колективі (заняття спортом в обідній або після робочий час, туризм, командні змагання);
- можливість для працівника швидше покинути робоче місце у разі потреби;
- відсутність конфліктів між керівниками усіх ланок;
- гумор у колективі, розповіді анекдотів, історій, присутність особливих «корпоративних» жартів;
- розмови з працівниками про недопустимість конфліктів з колегами і можливість вирішення суперечок спокійним шляхом.

Якщо в організації виникає конфлікт потрібно[10]:

- шукати корінь. Визначити відділ, у якому він відбувся. Місце, час, обставини;
- збирати поверхневу інформацію. Поговорити з працівником — ініціатором конфлікту та його керівником, зіставимо отриману інформацію;
- вивчити ситуацію у минулому. Збираємо детальнішу ситуацію про минулі конфлікти у даному відділі;
- аналіз — обов'язковий момент. Проаналізувати отриману інформацію і класифікувати конфлікт;
- розглянути суть конфлікту. Якщо конфлікт виробничий, визначити джерело і розв'язати його з усіма учасниками. Після розв'язання конфлікту окреслити відповідальність та наслідки наступних конфліктів для усіх учасників;
- визначити особистісний фактор у конфлікті. Якщо конфлікт міжособистісний, це значно гірше за попередній варіант, і тут нема єдиного шляху розвитку. Для вирішення такого конфлікту потрібно долучати кількох керівників різних рівнів, а також неформальних лідерів колективу. Робота з таким конфліктом триває у кілька стадій, і треба бути готовим до того, що за спокій у своєму колективі доведеться, як це не парадоксально, повоювати, іноді навіть ціною звільнень працівників. Проте ви повинні усвідомлювати свою відповідальність за людей, яких берете на роботу, і якщо вони створюють негативні відчуття у решти працівників, варто задуматись — чи не задорого вам обходиться такий працівник;
- розглянути що думає колектив? Колектив також реагує на конфлікти, і якщо він не отримує пояснення — чому так сталося і які наслідки? — він починає сам шукати відповіді. Через неформальних лідерів, колег, керівників підрозділів — тобто через найпростіші у доступі джерела. Чи зрозуміє він об'єктивну реальність? Навряд чи. Зате якщо зробить висновки — тоді керівнику буде вже дуже важко переконати в іншій думці;
- налагодити ситуацію. Потрібно привести конфліктні сторони до емоційної стабільності, і лише цей момент можна вважати відправним у подальшій конструктивній роботі. До того все було лише емоціями, з чи без об'єктивного підґрунтя;
- вибудувати дорогу. Людям, які конфліктували, ще доведеться працювати разом. Тож буде краще, якщо старт їхній співпраці покладете ви у робочій атмосфері, а далі все додасться зверху;
- передбачити виникнення нових конфліктів. На виробничих нарадах у безособовому режимі обговорюємо проблемні ситуації підприємства і разом приймаємо рішення, що нам така робота шкодить і як їй запобігти.

Така система дозволить керівникам власно виявляти виникаючі конфлікти, ефективно виявляти їхні причини, швидко вирішувати конфліктні ситуації, а отже, і запобігати найбільш важким наслідкам деструктивних конфліктів, таким як формалізація відносин, психологічний антагонізм і практично завжди виникаюче за ними зниження загальної результативності роботи.[5].

По-різному ідентифіковано способи вирішення конфліктів. Так способами вирішення конфліктів визначено: компроміс, переговори, посередництво, арбітраж, правозахисні процедури, адміністративні процедури, судові процедури, антагоністські способи. Також, розв'язання конфлікту можливе шляхом проведення переговорів, створення узгоджувальної комісії, а також у судовому порядку[7].

Фахівці дотримуються думки, що часті конфлікти виникають у тих колективах, де, власне, управлінню персоналом приділяють далеко не найпершу роль. Тож, чим менше колектив розуміє керівників, стратегічні задачі діяльності підприємства і своїх колег по роботі, тим частіше виникатимуть конфлікти, а то й взагалі — починають вважатися нормою, як це часто буває. Адже не секрет, що у нас прийнято на все жалітися — на роботу, на керівників, на маршрутки, на сімейне життя.

Ми окреслюємо для себе конфлікти як неминуче деструктивний фактор, котрий хитає управлінську вертикаль, нівелює організаційну систему підприємства, погіршує мікроклімат колективу та змушує людей бути більш напруженими, внаслідок чого допускаються помилки у роботі та гірше обслуговуються клієнти.

**Висновки.** Отже, дослідивши і проаналізувавши конфлікт, вміння своєчасно його виявити, та уникнути тяжкі наслідки є головним для керівників в організаціях.

В свою чергу, розробка заходів для попередження конфліктних ситуацій дає змогу забезпечити високу ефективність функціонування системи управління в організаціях, та підтримувати сприятливий психологічний клімат серед працівників.

Усвідомлення причин конфлікту, твереза критична їх оцінка, як правило, дають можливість виробити певні заходи з попередження подібних конфліктних ситуацій і вирішення тих, які вже виникли. Шкідлива не тільки недооцінка, але й переоцінка існуючого протистояння. У цьому випадку робляться зусилля набагато більші, ніж це дійсно необхідно. Переоцінка конкретного конфлікту або перестраховка щодо можливості конфліктного інциденту може призвести до виявлення конфлікту там, де його насправді немає. Отже, роль керівника є дуже важливою, так як саме від нього залежить мир і злагода в колективі, його розвиток, успішність та ефективність діяльності організації. Тому головне завдання керівників будь-якого рівня повинно полягати в тому, щоб зосереджуватися на підвищенні власної майстерності, вихованні в собі відповідних якостей, набутті досвіду успішного ведення управлінської діяльності, що є запорукою високої ефективності виробництва та конкурентоспроможності організації в цілому.

### Список літератури.

1. Аклаев А.Р. Этнополитическая конфликтология: анализ и менеджмент. М.: Дело, 2009. 472 с.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов.3-е изд. СПб.: Питер, 2012. 496 с.
3. Психологія менеджменту: Навч. посібник. / Лозниця В. С. К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2000. 512 с.
4. Ємельяненко Л. М Конфліктологія: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. К.: КНЕУ, 2013. 315 с.
5. Конфликтология: Хрестоматия / Составитель Н.И. Леонов. 2-е изд., стер. – М.: МПСИ; Воронеж: Изд-во НПП «МОДЭК», 2013. 304 с.
6. Свиридюк Н.П. Переговори та посередництво як способи вирішення юридичних конфліктів // *Вісник*. №4. 2014. С.70-75.
7. Боковець В.В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми // *Наукові праці НУХТ*, Т.21, №6. Київ, 2015. С.132-139.
8. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
9. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч. посібник під ред. д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. К.:ВД «Професіонал», 2013. 576с.
10. Шеллинг Т. Стратегия конфликта. М. : ИРИСЭН, 2011. 366с.

### References.

1. Aklaev, A.R. (2009), *Jetnopoliticheskaja konfliktologija: analiz i menedzhment* [Ethnopolitical Conflictology: Analysis and Management], Delo, Moscow, Russia, P.472.
2. Ancupov, A.Ja. and Shipilov, A.I. (2012), *Konfliktologija: Uchebnik dlja vuzov* [Conflictology: Textbook for universities], 3rd ed., Piter, SPb., Russia, P. 496.
3. Loznytsia, V. S. (2000), *Psykhologhiia menedzhmentu: Navch. posibnyk*. [Psychology of management: Textbook], TOV «UVPK «EksOb», Kyiv, Ukraine, P. 512.
4. Yemelianenko, L. M (2013), *Konfliktologhiia: Navch. posib.* [Conflictology: Textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine, P. 315.
5. Leonov, N.I. (2013), *Konfliktologija: Hrestomatija* [Conflictology: Reader], 2nd ed., MPSI, Izd-vo NPL «MODJeK», Voronezh, Russia, P. 304.
6. Svyrydiuk, N.P. (2014), "Negotiations and mediation as ways to resolve legal conflicts", *Visnyk*, vol. 4, pp.70-75.
7. Bokovets, V.V. (2015), "Corporate conflicts: definitions, typology and mechanisms", *Naukovi pratsi NUKhT*, vol. 21, issue 6, pp.132-139.
8. Skibitska, L.I. and Skibitskyi, O.M. (2007), *Menedzhment. Navchalnyi posibnyk* [Management. Tutorial], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, P. 416.
9. Voronkova, V.H. (2013), *Upravlinnia liudskymy resursamy: filososfski zasady* [Human resource management: philosophical principles], VD «Profesional», Kyiv, Ukraine, P. 576.
10. Shelling, T. (2011), *Strategija konflikta* [Conflict strategy], IRISJeN, Moscow, Russia, P.366.