ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯІ МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ І ПРИВАТНО-ПРАВОВИХ ДИСЦИПЛІН

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ (ТРУДОВИМИ СПОРАМИ) В ОРГАНІЗАЦІЇ»

Студента 2 курсу ММЮД групи
Освітньої програми Менеджмент в юридичній діяльності
Спеціальності 073 Менеджмент
Галузі знань 07 Управління та адміністрування
Ступеня вищої освіти магістр
Бенедик Вадим Сергійович
Науковий керівник: к.ю.н., доц.Кронівець Т.М.

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Голова комісії _____ _____

(підпис) (ініціали та прізвище)

Члени комісії _____ _____

(підпис) (ініціали та прізвище)

_____ _____

(підпис) (ініціали та прізвище)

_____ _____

(підпис) (ініціали та прізвище)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Бенедик Вадим Сергійович

Тема: «УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ (ТРУДОВИМИ СПОРАМИ) В ОРГАНІЗАЦІЇ», спеціальність 073 Менеджмент

Вінницький державний педагогічний університет

імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, 2024 р.,

У кваліфікаційній роботі розкрито особливості управління конфліктами. Метою кваліфікаційної роботи є комплексне вивчення природи, причин і наслідків конфліктів у корпоративному середовищі, а також розробка теоретичних і практичних рекомендацій для їх конструктивного вирішення.

Проаналізований вітчизняний і зарубіжний досвід врегулювання конфліктів, впроваджено в діяльність адвокатського об’єднання «Соломон» такі відомі стратегії, як стратегії лідерства, командної взаємодії, попередження конфліктів; впроваджено систему раннього виявлення потенційних конфліктних ситуацій на основі регулярного моніторингу міжособистісних взаємодій, показників продуктивності та зворотного зв’язку від співробітників.

Досліджено вплив на подолання і запобігання конфліктів інноваційних технологій, зокрема, технології ШІ та інструменти Big Data; охарактеризовано моделі американського центру керівництва «ACHIEVE» або модель LARA.

КЛЮЧОВІ СЛОВА:. менеджмент, конфлікти, процес управління, підприємство.

ABSTRACT

Benedyk Vadim Serhiyovych Topic: "CONFLICTS MANAGEMENT (LABOR DISPUTES) AT AN ENTERPRISE", specialty 073 Management

Vinnytsia State Pedagogical University named after Mykhailo Kotsiubynsky,

Vinnytsia, 2024,

The qualification work reveals the features of conflict management. The purpose of the qualification work is a comprehensive study of the nature, causes and consequences of conflicts in the corporate environment, as well as the development of theoretical and practical recommendations for their constructive resolution.

Domestic and foreign experience in conflict resolution was analyzed, such well-known strategies as leadership strategies, team interaction, conflict prevention were introduced into the activities of the Solomon Law Association; a system for early detection of potential conflict situations was implemented based on regular monitoring of interpersonal interactions, productivity indicators and feedback from employees.

The impact of innovative technologies on overcoming and preventing conflicts, in particular, AI technologies and Big Data tools, is studied; the models of the American leadership center "ACHIEVE" or the LARA model are characterized.

KEYWORDS:. management, conflicts, management process, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	9
1.1. Стан дослідження питання управління конфліктами в організаціях	9
1.2. Поняття та сутність конфліктів як соціальних явищ	16
1.3. Типи конфліктів в організаціях	20
1.4. Причини виникнення та фази розвитку конфліктів в організаціях	25
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ АО «СОЛОМОН»)	32
2.1. Методи, інструменти та моделі управління конфліктами в організаціях	32
2.2. Соціально-психологічні аспекти управління конфліктами	38
2.3. Роль керівника та значення корпоративної культури в управлінні конфліктами	42
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: МІЖНАРОДНІ ТРЕНДИ ТА ВІТЧИЗНЯНІ ПЕРСПЕКТИВИ	50
3.1 Нові підходи до управління конфліктами	50
3.2. Роль інноваційних технологій в управлінні конфліктами в організаціях	59
3.3. Зарубіжний досвід управління конфліктами в організаціях	64
3.4. Конструктивне завершення конфліктів в організаціях: імплементація позитивних світових практик (на прикладі АО «Соломон»)	71
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми наукового дослідження. У сучасному динамічному бізнес-середовищі людський капітал є найціннішим активом будь-якої компанії. Однак прагнення до узгодження інтересів усіх учасників виробничого процесу часто стикається з протиріччями, що виникають через різницю в очікуваннях працівників та керівництва, а також через конкуренцію за ресурси, відмінності в стилях роботи, незгоду щодо розподілу завдань, психологічні особливості та різні культурні цінності. Ці розбіжності можуть призводити до деструктивних конфліктів, які негативно впливають на ефективність роботи підприємств. Саме тому вивчення сутності конфліктів, їхніх причин та наслідків набуває особливої актуальності для сучасних підприємств, адже конфлікти не лише ускладнюють взаємодію між членами колективу, але й безпосередньо впливають на загальну продуктивність та результативність праці.

Література. Питання управління конфліктами на підприємствах є надзвичайно багатовимірним, оскільки охоплює аспекти соціальних, економічних і правових взаємин, а тому дослідженням цієї тематики займаються науковці та практики з різних галузей знань. Теоретичною основою кваліфікаційної роботи стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених з теорії менеджменту, підприємництва, психології та права. Зокрема, варто відзначити дослідження, приміром, М. Чернявської та Л. Заставнюк, які розглядали сутність та основні передумови виникнення конфліктів в організації, Н. Краснової, що ретельно проаналізувала причини конфліктів у діловому спілкуванні, І. Свидрук, яка сфокусувалася на вивченні проблематики управління конфліктами та соціальними експектаціями в діяльності організацій, а також Т. Щербан, що проаналізувала значення емоційних навичок в управлінні конфліктами та здійснила опис моделей управління конфліктами, що базуються на емпатії та емоційному інтелекті. Разом з тим, окремі питання з досліджуваної проблематики у своїх роботах розглядали і такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Я. Аль-Мамарі, Л. Ачкасова, В. Барбой, О. Бездітко, Ю. Бекетова, В. Варма, І. Вербовський, Т. Водолажська, А. Гірник, І. Гончаренко, І. Горбань, Р. Гупта,

Т. Дантлюк, К. Драмарецька, Т. Дубина, Н. Єфтєні, Д. Захарченко, А. Зелінська, А. Зеркаль, Ю. Калагіна, Н. Куцай, А. Кутіна, С. Лавриненко, Л. Лазоренко, О. Леонов, Т. Леонова, А. Ліщук, О. Маркова, В. Марусевич, В. Мельник, О. Мигалець, Т. Мостенська, С. Нескородєва, С. Ніщимна, В. Прущак, А. Рябуха, С. Северина, І. Сівчук, К. Слюсаренко, Н. Торба, В. Фрумузакі, О. Хлистун, О. Храпкін, В. Храпкіна, А. Хусейн, М. Шкурат та інші.

Метою дослідження є комплексне вивчення природи, причин і наслідків конфліктів у корпоративному середовищі, а також розробка теоретичних і практичних рекомендацій для їх конструктивного вирішення.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних **завдань**:

– проаналізувати стан дослідження питання управління конфліктами на підприємствах;

– розкрити поняття та сутність конфліктів як соціальних явищ;

– охарактеризувати різні типи конфліктів на підприємстві, підходи до їх класифікацій;

– визначити основі причини виникнення та фази розвитку конфліктів на підприємствах;

– дослідити методи, інструменти та моделі управління конфліктами на підприємствах;

– надати характеристику соціально-психологічним аспектам управління конфліктами;

– з’ясувати роль керівника та значення корпоративної культури в управлінні конфліктами;

– окреслити нові підходи до управління конфліктами та роль інноваційних технологій під час здійснення у цього процесу;

– визначити основні елементи зарубіжного досвіду щодо управління конфліктами на підприємствах;

– розкрити питання конструктивного вирішення конфліктів на підприємствах з урахування відомих позитивних світових практик.

Об’єкт дослідження – соціальні відносини в організаціях.

Предмет дослідження – управління конфліктами в організації.

Методи дослідження. Для досягнення мети роботи і виконання поставлених завдань при проведенні дослідження було використано широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволили всебічно вивчити задану проблему. Так, за допомогою діалектичного методу було забезпечено комплексне дослідження конфліктів як соціального явища, що дозволило зрозуміти їхню природу, причини виникнення та можливі наслідки. Системний підхід дав змогу проаналізувати конфлікти як елементи діяльності підприємства. Метод аналізу та синтезу використовувався для деталізації ключових аспектів управління конфліктами та узагальнення отриманих даних, що сприяло формулюванню конкретних рекомендацій для покращення процесу управління конфліктами на українських підприємствах. На основі порівняльного аналізу були досліджені різні підходи до управління конфліктами в зарубіжних компанія, що дало можливість виокремити найефективніші світові практики у цій сфері.

Разом з тим, у роботі використано й інші методи наукового дослідження, зокрема, і графічний метод для наочного відображення результатів дослідження і полегшення інтерпретації отриманих даних, метод аналізу прогалин, прогнозування тощо.

Наукова новизна: полягає у впровадженні в діяльність адвокатського об’єднання «Соломон» такі відомі стратегії, як стратегії лідерства, командної взаємодії, попередження конфліктів; впроваджено систему раннього виявлення потенційних конфліктних ситуацій на основі регулярного моніторингу міжособистісних взаємодій, показників продуктивності та зворотного зв’язку від співробітників. Досліджено вплив на подолання і запобігання конфліктів інноваційних технологій, зокрема, технології ШІ та інструменти Big Data.

Практичне значення одержаних результатів. Дослідження управління конфліктами на підприємстві має важливе практичне значення, адже конфлікти – це природнє соціальне явище, властиве для будь-якої організації, яке впливає на продуктивність, робочий клімат і стосунки між працівниками. Однак за допомогою

ефективних інструментів управління протиріччями конфліктним ситуаціям можна запобігати, а правильний підхід до їх врегулювання дозволяє також зменшити негативний вплив і навіть перетворити суперечки на джерела розвитку. Так, конструктивне вирішення конфліктів може сприяти покращенню комунікації в колективі, зниженню напруги та формуванню довірливої атмосфери на підприємстві. Крім того, управління конфліктами допомагає зменшити плинність кадрів, адже задоволені працівники рідше звільняються з роботи. Таким чином, дослідження цієї проблематики мають вирішальне значення для формування ефективних практик управління конфліктами на підприємствах.

Апробація. Результати дослідження були опубліковані в тезах:

1.Бенедик В.С. Роль керівника та значення корпоративної культури в управлінні конфліктами. Збірник матеріалів Науково-практичного симпозіуму «Ринок праці, людський капітал та професійна орієнтація молоді в умовах війни» (Вінниця, 10.05.2024 р.). Вінниця, 2024. С.16-19

2. Бенедик В.С. Поняття та сутність конфліктів як соціальних явищ. Збірник матеріалів круглого столу «Філософія публічного управління, менеджменту та функціонування медіа» (Вінниця, 18.11.2024 р.) Вінниця, 2024 С. 15-20-

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти України, статистичні дані, наукові праці українських та іноземних дослідників, результати соціологічні дослідження тощо.

Структура роботи. Кваліфікаційне дослідження складається зі вступу, 3 розділів, 11 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи складає __ сторінок. Список використаних джерел містить 105 позицій.

.РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1. Стан дослідження питання управління конфліктами в організаціях

Управління конфліктами – це один із ключових аспектів ефективного функціонування сучасних підприємств, оскільки у складному та динамічному бізнес-середовищі, де взаємодія між співробітниками, керівниками, клієнтами та партнерами характеризується високим рівнем інтенсивності, конфлікти є природною складовою процесу діяльності організації. Вони можуть виникати через розбіжності в цілях, стилях роботи, обмеженість ресурсів або міжособистісні відмінності. Однак конфлікти не завжди мають виключно негативні наслідки, адже при належному управлінні вони можуть перетворитися на потужний інструмент для вдосконалення внутрішніх процесів, посилення командної згуртованості, стимулювання інновацій та формування ефективної корпоративної культури.

На сьогодні наукові дослідження з цієї теми значною мірою опираються на інтеграцію знань із соціології, психології, права та управлінської науки, що дозволяє забезпечити багатовимірний підхід до їх аналізу та розробки ефективних стратегій вирішення. Кожна з цих дисциплін пропонує власну теоретичну базу та методологію, що дозволяє глибше розуміти причини конфліктів і способи їх подолання.

У соціології робиться наголос на вивченні соціальних взаємодій, організаційних культур і структурних аспектів, які можуть сприяти виникненню конфліктів, як у суспільстві, так і на рівні окремих організацій. Соціологи, зокрема, аналізують, як групова ідентичність, соціальні норми, а також нерівність у доступі до ресурсів можуть стати чинниками, що провокують конфлікти в різних сферах життя [1]. Психологія, натомість, вивчає особистісні фактори та емоційні реакції учасників конфлікту, а також динаміку міжособистісних відносин [2]. Право надає нормативно-правову базу для регулювання конфліктів, визначаючи чіткі механізми для їх вирішення в межах законодавства, а управлінська наука, зі свого боку, фокусується на організаційних процесах, які виникають під час конфліктів, що включає розробку стратегій для підтримки стабільності підприємства, збереження

комунікаційних каналів та ефективного управління персоналом в умовах кризових ситуацій.

Отож поєднання зусиль вчених одразу декількох галузей знань для вивчення питання управління конфліктами на підприємствах підкреслює важливість цієї проблематики як одного з ключових напрямків сучасних наукових досліджень. Разом з тим, інтерес як українських, так і зарубіжних вчених до дослідження цієї теми можна пояснити не лише її практичною значимістю, але й потенціалом сприяти вдосконаленню управлінських процесів у різних галузях економіки.

Основою для розробки практичних інструментів управління конфліктами є фундаментальні наукові дослідження, у яких дослідники вивчають причини виникнення конфліктів, їхню динаміку та вплив на організацію. Так, теоретичні аспекти управління конфліктами досліджують, зокрема, А. Гірник, К. Драмарецька, Л. Заставнюк, Н. Краснова, В. Марусевич, О. Мигалець, Т. Мостенська, В. Прущак, Н. Торба, О. Хлистун та М. Чернявська.

К. Драмарецька та О. Хлистун, наприклад, у одній із своїх робіт здійснили ґрунтовний аналіз теоретичних основ управління конфліктами на підприємствах [3]. Вони детально розглянули ключові елементи конфліктного середовища, механізми його розвитку та взаємозв'язок із внутрішньоорганізаційними процесами. Водночас інша із згаданих вчених – Т. Мостенська у своїх дослідженнях приділила більше уваги аналізу основних причин виникнення конфліктів в організаціях, а також запропонувала комплексний підхід до подолання конфліктних ситуацій [4].

Також важливий внесок у розвиток наукового вивчення заданої проблеми зробила і О. Мигалець, авторка праці «Теорія конфлікту: історія та сучасність» [5]. Вона проаналізувала основні етапи розвитку теорій конфлікту, акцентуючи увагу на соціокультурних, психологічних і соціальних аспектах, що впливають на формування конфліктів у суспільстві. Її дослідження підкреслює важливість врахування різних теоретичних підходів до визнання природи конфліктів, оскільки це дозволяє краще розуміти механізми їх виникнення та шляхи ефективного врегулювання.

Крім О. Мигалець серед вітчизняних вчених, чий науковий інтерес спрямований саме на вивчення природи конфліктів, варто згадати і таких дослідників

у цій сфері, як О. Камінна, А. Кубіна, Н. Лепська, М. Лепський, С. Лисенко, А. Лісеная, Є. Лісений, Н. Назаров, Ю. Приймакова, К. Присяжнюк, І. Шутяк. Усі вони так чи інше зосередився на теоретичному вивченні конкретних аспектів конфліктології.

Наприклад, у праці «Етимологія «конфлікту» як пошук «справжнього імені»: «кореневий код», суттєві атрибуції та категоріальний ряд» М. Лепського та Н. Лепської поняття «конфлікту» розглядається через призму мовознавства, а саме через його етимологію [6]. У цій роботі автори досліджують як мовне походження, так і семантику терміну «конфлікт», завдяки чому розкривається його глибинна природа, пов'язана з категоріями протистояння, змін і розвитку.

Ю. Приймакова, натомість, досліджує передусім структурно-функціональний та організаційно-управлінський аспекти визначення сутності поняття «конфлікт» [7], К. Присяжнюк окреслює ключові переваги, які можуть спонукати організації до активного впровадження механізмів управління конфліктами [8], а С. Лисенко у статті «Конфлікт як проблема психології» детально розглядає конфлікт як багатогранне психологічне явище, аналізуючи внутрішні психічні процеси, які його супроводжують [9]. Науковець досліджує роль особистісних рис, емоцій, мотивації та когнітивних схем у виникненні та розвитку конфліктів, а також визначає їхній вплив на поведінку індивідів у конфліктних ситуаціях.

Водночас Н. Назаров, І. Шутяк, О. Камінна, А. Кубіна, Є. Лісений та А. Лісеная у своїх роботах здійснюють глибинний аналіз природи двох різновидів конфліктів: комунікативних та робочих [10-12]. Їхні дослідження охоплюють як теоретичні аспекти, що розкривають причини й механізми розвитку таких конфліктів, так і прикладні підходи до їх розв'язання у конкретних організаційних умовах. Разом з тим, аналіз наукових праць у цій сфері також демонструє виокремлення численної кількості й інших видів конфліктів, які виступають предметом вивчення у низці робіт, зокрема, науковців Р. Августина, О. Бондар-Підгурської З. Двуліта, І. Деміківа, Н. Євтушенко, О. Ковальчук, А. Кочерги, Я. Петрової, а також зарубіжних вчених А. Хусейна і Я. Аль-Мамарі.

Попри те, що перелічені фундаментальні напрацювання суттєво збагатили науковий дискурс і створили основу для розуміння природи конфліктів на підприємствах, сучасний етап розвитку досліджень в галузі управління конфліктами характеризується прагненням до інтеграції теоретичних знань і практичних рішень. Це відображається у постійному збільшенні кількості прикладних досліджень, які спрямовані на розробку моделей, методів, інструментів і рекомендацій для управління конфліктами на різних підприємствах.

Так, більш практично зорієнтованими є дослідження, приміром, Л. Ачкасової, В. Барбоя, О. Бездітко, Ю. Бекетова, В. Варми, І. Вербовського, Т. Водолажської, В. Головченко, І. Гончаренко, І. Горбань, Р. Гупти, Т. Дантлюк, Т. Дубиної, Н. Єфтєні, Д. Захарченко, А. Зелінської, А. Зеркаля, Ю. Калагіна, Н. Куцай, А. Кутіна, С. Лавриненко, Л. Лазоренко, О. Леонова, Т. Леонової, А. Ліщук, О. Маркової, В. Мельник, С. Нескородєва, С. Ніщимної, А. Рябухи, С. Севериної, К. Слюсаренко, Ю. Смоляка, В. Фрумузакі, А. Холодницької, О. Храпкіна, В. Храпкіної, М. Шкурат, Т. Щербан, у яких вказані автори детально досліджують практичні інструменти запобігання, вирішення та мінімізації наслідків конфліктів у різних організаційних контекстах.

Зокрема, особлива увага у роботах окремих із згаданих дослідників, приміром, В. Головченко «Переговори як метод урегулювання конфліктів в організації» [13], К. Слюсаренко «Альтернативні методи врегулювання спорів: пошук нових напрямів юриспруденції» [14], Д. Захарченко «Фасилітація як альтернативний спосіб вирішення спорів» [15], та В. Варми і Р. Гупта «Conflict resolution strategies in the workplace: empirical study of managing interpersonal and team conflicts» («Стратегії вирішення конфліктів на робочому місці: емпіричне дослідження управління міжособистісними та командними конфліктами») [16] приділяється вивченню застосуванню сучасних методів розв’язання конфліктів, таких як медіація, арбітраж, переговори та фасилітація, а також аналізу міжнародного досвіду управління конфліктами на підприємствах різних країн світу.

Крім того, деякі із вчених, серед яких А. Зеркаль у праці «Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку

підприємств» [17] та О. Храпкін і В. Храпкіна у роботі «Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства» [18], досліджують можливості профілактики конфліктів через розвиток корпоративної культури, яка як важливий соціальний регулятор підтримує взаєморозуміння та сприяє прозорій комунікації між усіма рівнями управлінської структури. Так, у їхніх працях, по-перше, підкреслюється значення корпоративної культури як інструменту гармонізації взаємовідносин у колективі та формування спільних цінностей, що сприяють попередженню конфліктів, а, по-друге, наголошується на важливості активної участі керівників у створенні прозорих правил взаємодії, підтримці ініціативності персоналу та розвитку комунікаційних платформ, які сприяють швидкому вирішенню можливих суперечностей.

Отож практично орієнтовані дослідження демонструють важливість інтеграції теоретичних знань у практичну діяльність підприємств для створення більш гармонійного робочого середовища. На основі вивчення таких робіт стає очевидним, що сучасне управління конфліктами на підприємствах не лише зосереджується на усуненні негативних наслідків, але й сприяє розвитку організаційної стійкості, підвищенню ефективності роботи команд та довгостроковому плануванню стратегій розвитку, що водночас дозволяє підвищити здатність компаній адаптуватися до динамічних ринкових умов та мінімізувати ризики, пов’язані з внутрішніми конфліктами, що можуть вплинути на їх продуктивність та репутацію.

При цьому, актуальним доповненням до вищесказаного та яскравим прикладом поєднання теорії та практики у дослідженнях є праці вітчизняної вченої І. Сівчук, яка присвятила вивченню питання управління конфліктами далеко не одну свою роботу. У дослідженні «Особливості корпоративної культури в системі управління конфліктами на підприємстві» дослідниці, приміром, вдалося висвітлити ключові аспекти взаємозв’язку між корпоративною культурою та конфліктами [19]. Зокрема, вона розглянула, як цінності, норми та відкрита взаємодія співробітників всередині організації можуть слугувати інструментами вирішення конфліктних ситуацій. Водночас у праці «Мінімізація негативних наслідків конфліктів на підприємстві» І. Сівчук розкриває комплексний підхід до управління конфліктами, спрямований на

зниження їх руйнівного впливу на організацію [21], а у іншій статті – «Соціальне партнерство як метод попередження конфліктів на підприємстві» – досліджує механізми запобігання конфліктам через впровадження принципів соціального партнерства [22]. Узагальнюючи внесок І. Сівчук у розвиток досліджень управління конфліктами, варто відзначити, що її роботи стали значущим джерелом теоретичних і практичних знань у цій сфері. У своїх дослідженнях вчена підкреслила як і важливість корпоративної культури як фактору, що впливає на характер і динаміку конфліктів, так і розробила рекомендації щодо мінімізації їх негативних наслідків для підприємств.

Окрім вже згаданих досліджень В. Варми, Гупта, А. Хусейна та Я. Аль-Мамарі, наукова база містить також чимало інших праць зарубіжних вчених, які також розкривають ті чи інші фундаментальні питання управління конфліктами, а також наводять приклади ефективного впровадження відповідних процедур із практики реальних підприємств. Е. Строїнська та Й. Тріппнер-Грабі, зокрема, глибоко дослідили вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємств, акцентуючи увагу на її значенні у формуванні середовища для управління конфліктами [23]. Натомість П. Кросбі, зосередившись переважно саме на вивченні досвіду відомих іноземних компаній, здійснив аналіз їхніх стратегій управління конфліктами та досягнутих результатів [24]. Дослідження автора надає приклади адаптації різних підходів управління конфліктними ситуаціями до підприємств, які відрізняються як сферою діяльності, так і своїм масштабом, що підкреслює важливість врахування специфіки кожного окремого організаційного середовища при виборі та застосуванні стратегій управління конфліктами.

І хоча праці усіх згаданих вчених, як вітчизняних, так і зарубіжних, зробили значний внесок у розвиток теорії та практики управління конфліктами, сформувавши цілісне уявлення про їх природу та динаміку, однак все ж залишається низка питань, які потребують подальшого вивчення та уточнення. Зокрема, це і питання щодо адаптації запропонованих вченими рекомендацій та міжнародних практик управління конфліктами до різних типів організацій, враховуючи їх галузеві організаційні та культурні особливості та масштаб діяльності. Також у контексті стрімкого розвитку

інноваційних технологій перспективним напрямком є і вивчення ролі сучасних цифрових платформ у подоланні конфліктів на підприємствах. Такі дослідження могли б не лише доповнити вже існуючі теоретичні напрацювання, але й сприяти створенню інноваційних інструментів для управління конфліктами в умовах сучасних реалій.

Отже, з урахуванням змін у сучасному світі, особливо пов’язаних з технологічним прогресом і глобалізацією, управління конфліктами на підприємстві все ще залишається актуальною та вкрай важливою темою для дослідження.

1.2. Поняття та сутність конфліктів як соціальних явищ

Конфлікти як соціальне явище є невід'ємною частиною людського буття. Вони виникли з моменту появи суспільства і супроводжують нас на всіх етапах розвитку цивілізації. Саме тому дослідження конфліктів має довгу історію, що бере відлік із часів античності. Уже тоді такі видатні мислителі, як Конфуцій, Геракліт Ефеський, Епікур, Платон і Аристотель, прагнули осягнути сутність і джерела конфліктів, розглядали їх як можливості розвитку суспільства чи, навпаки, причини його занепаду [5, с. 100].

Із плином часу інтерес до дослідження конфліктів лише зростав. Від античних філософів до гуманістів Відродження, англійських демократів і французьких просвітителів Нового часу та науковців XIX-XX століть – кожна епоха вносила свій внесок у розуміння цього складного явища. Так, представники Християнської філософії Середньовіччя такі, як Т. Мор і Ф. Бекон, хоча й спиралися на античні ідеї, намагалися пояснити конфлікти через призму релігійних догматів [5, с. 101]. Водночас відомий філософ того періоду Т. Гоббс зробив значний крок у напрямку розуміння конфліктів як наслідку суспільних відносин [5, с. 101]. Згодом, у Новий час, енциклопедисти Вольтер, Д. Дідро та Ж.Ж. Руссо прагнули знайти «раціональні форми організації суспільного життя, які усунули б причини соціальних конфліктів, укорінених у віджилих формах державного устрою громадянського миру» [5, с. 101]. Наприкінці XIX – на початку XX століття, коли в соціології сформувався окремий розділ «Теорія конфлікту», вчені Е. Берджесс, Г. Зіммель, Р. Парк, А. Смолл і Л. Уорд відвели конфліктам центральну роль у суспільному житті, вважаючи їх основним джерелом соціальних змін [5, с. 102].

Як наслідок, у результаті багатовікової історії було сформовано чимало підходів до визначення поняття «конфлікт», зокрема: мотиваційний, когнітивний, діяльнісний, організаційний, соціологічний, математичний, рефлексивний та інші.

Приміром, прихильники мотиваційного підходу тлумачить конфлікт як «усвідомлену несумісність індивідуальних намірів та інтересів протидіючих сторін» [10, с. 199]. За когнітивним підходом конфлікт розглядається через призму його причин – «несумісність когнітивних систем і пізнавальних стратегій

протидіючих сторін», тобто «зіткнення ідей, бажань, цілей, цінностей» [10, с. 199]. В основі діяльнісного підходу лежить визначення цього поняття як «своєрідного моменту і форми виразу суперечностей, що рухають розвиток внутрішньо-групової активності» [10, с. 199]. Водночас рефлексивний підхід розглядає конфлікт як взаємодію двох опонентів, що орієнтуються один на одного, а організаційний – як «суперництво сторін за володіння дефіцитними ресурсами, що розгортаються на рівні вищої управлінської структури у вертикальному і горизонтальному зрізах» [10, с. 199].

Крім того, варто зазначити, що прийнято виокремлювати також три інші, суто психологічні, підходи:

– глибинно-психологічний (психоаналітичний) (З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорні, К. Юнг), зосереджений на внутрішньоособистісному конфлікті [9, с. 458];

– біхевіористичний (Дж. Вотсон,Е. Толмен, К. Галл, Дж. Мід), що розглядає конфлікт як «явище, обумовлене ситуаційною природою» [9, с. 459];

– когнітивістський підхід (К. Левін, Л. Фестингер), в основі якого лежить уявлення, що конфлікт є породженням «зіткнення несумісних уявлень людини» [9, с. 459-460].

Кожен із згаданих підходів є важливим, адже відбиває певний етап розвитку наукової думки про конфлікт, коли від традиційного розуміння цього поняття як негативного явища, що підлягає усуненню, вчення переходили до більш диференційованого бачення, визнаючи як деструктивні, так і конструктивні функції конфліктів у соціальних системах. Однак варто зазначити, що сучасні дослідження формують також нові визначення цього поняття, об’єднуючи і переосмислюючи ідеї попередніх концепцій. Ця динаміка свідчить про те, що розуміння конфлікту є процесом постійного розвитку, який формується під впливом нових соціальних реалій та наукових відкриттів.

Так, у Енциклопедії сучасної України конфлікт розглядається одночасно як «зіткнення протилежних інтересів, поглядів, оцінок, цінностей» [25], як «протиріччя, що виникає між людьми чи колективами у процесі спілкування, їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежність інтересів» [25] та як «відсутність

згоди між двома та більше сторонами» [25]. Академічний тлумачний словник української мови, окрім згаданих дефініцій, визначає, що під терміном «конфлікт» можна розуміти і «серйозні розбіжності» та «гостру суперечку» [26], а в іноземному словнику Collins Dictionary також акцентується увага і на тому, що конфліктом може бути «стан душі, при якому особа не може прийняти рішення» або ж «протилежність між двома одночасними, але несумісними бажаннями чи потягами, що іноді призводить до стану емоційної напруги» [27].

Натомість у наукових працях можна спостерігати наявність більш деталізованих визначень. Вітчизняні дослідники І. Шутяк, А. Кубіна та О. Камінна, наприклад, вважають, що конфліктом є «стан протиріч між індивідами, групами або організаціями, який супроводжується негативними емоціями та може виникнути через різниці у цінностях, інтересах чи переконаннях» [11, с. 72]. Є. Лісений та А. Лісеная наголошують на можливості тлумачення конфлікту також і як «напруженості в міжособистісних стосунках усередині колективу», «спроби членів колективу довести правоту своїх поглядів на шляху розвитку організації, визначення місця в цьому розвитку кожного його члена і міри участі в цьому розвитку» або ж і як «свідоме зіткнення… інтересів членів організації» [12]. Зі свого боку, М. Лепський та Н. Лепська, досліджуючи етимологію «конфлікту», наголосили на тому, що у категоріальному ряді синонімами цього терміну є латинські слова «dissentio», «dissideo», «discordo», які побудовані за допомогою префікса «дис», що означає заперечення [6, с. 49]. Разом з тим, Ю. Приймакова визначила, що це поняття може трактуватися як «реакція системи на зміну середовища, що порушує системний гомеостаз» [7, с. 45].

Усі згадані вище визначення, хоч і є концептуально різним, проте однаково передають основні риси конфлікту – «наявність протиріччя між суб'єктами, їх протидія та негативні емоції по відношенню один до одного» [12], а також розкривають ключові елементи його структури, якими у методологічному розмінні, на думку Ю. Приймакової, є суб'єкти, інтереси та дії, а у загальному вигляді – система суб'єктів конфлікту, області їхніх розбіжностей, бачення ситуації, мотивів і дій [7, с. 45]. Водночас варто зазначити, що недоліком є статичний підхід до

формування як самих дефініцій так і структури конфлікту, що не дозволяє повністю відобразити його змінний характер. Так, на практиці, конфлікт – це динамічний процес, а тому і його структура, встановлена на основі визначень, має розглядатися не тільки як сукупність елементів, але й як сукупність стійких зав'язків, що забезпечують цілісність цього соціального явища [7, с. 45].

Отже, враховуючи проаналізовані підходи до визначення «конфлікту» та його структури, можна зазначити, що це поняття не має однозначного та універсального тлумачення і може розглядатися як зіткнення інтересів, як результат нерозуміння, як процес взаємодії або як соціальна конструкція, залежно від конкретних обставин та підходу дослідника. Однак для більш чіткого розуміння узагальнено конфлікт, на нашу думку, доцільно визначити як процес взаємодії між двома або більше сторонами, який виникає внаслідок реальних або уявних протиріч їхніх інтересів, потреб або цінностей [29с.20].

1.3. Типи конфліктів в організаціях

Ефективне функціонування будь-якого підприємства безпосередньо залежить від якості взаємовідносин між його працівниками. Однак різноманітність інтересів, цінностей, індивідуальних потреб і особистих якостей неминуче може призводити до виникнення конфліктів, що є природним явищем для будь-якого колективу. За даними опитуванням Дніпровського офісу Європейської Бізнес Асоціації, проведеним наприкінці 2023 року, більшість компаній (65,2%) стикаються з конфліктами щонайменше раз на рік, при цьому для 30,4% з них це відбувається досить часто – від 2 до 7 разів на рік [8]. Вказані результати яскраво демонструють, що конфлікти є звичним явищем для українських підприємств, а відтак підкреслюють потребу в розробці дієвих механізмів управління конфліктами, що базуватимуться на глибокому розумінні їх типології та специфіки.

На сьогодні в науковому дискурсі не існує єдиної, універсально визнаної типологізації конфліктів. Кожен науковець намагається систематизувати наявні види конфліктів за певними критеріями, що призводить до множинності класифікаційних схем, які відрізняються за рівнем абстракції, деталізацією та фокусом на певних окремих аспектах.

У вітчизняній управлінській науці однією з найбільш поширених та відомих класифікацій конфліктів на підприємствах, за словами З Двуліт і Я. Петрової, є класифікація Р. Августина та І. Деміківа, яка передбачає поділ конфліктів на чотири групи: «внутрішньоособистісні конфлікти (наприклад, невідповідність робочих зобов’язань та власних інтересів), конфлікти між керівником та працівником чи групою працівників, міжособистісні конфлікти, а також міжгрупові конфлікти» [28, с. 37; 30]. Однак, незважаючи на свою популярність, ця класифікація має певні обмеження, які не дозволяють повністю продемонструвати всю різноманітність конфліктів, що виникають на підприємствах. По-перше, вона, зосереджуючись на внутрішніх аспектах організації, не враховує впливу зовнішнього середовища на виникнення та розвиток конфліктів. По-друге, ця класифікація має статичний характер, тобто не враховує динаміку розвитку конфліктів у часі, а також не достатньо детально розглядає причини виникнення конфліктів. Таким чином, хоча

класифікація Р. Августина та І. Деміківа є цінним внеском у дослідження цієї проблематики, вона потребує подальшого розширення та уточнення класифікаційних критеріїв для глибшого розуміння конфліктних ситуацій на підприємствах і розробки дієвих стратегій їх подолання.

Доречним доповненням до цієї класифікації, приміром, можуть стати запропоновані українськими науковцями Н. Євтушенко та О. Ковальчук критерії, що ґрунтуючись на різних аспектах конфліктних ситуацій, виокремлюють такі їх види:

– «за джерелами виникнення: структурні, інноваційні, позиційні, ресурсні, динамічні;

– за результатами: функціональні, дисфункціональні, безрезультатні;

– за тенденцією до змін: конструктивно-деструктивний, неконструктивний;

– за часом конфлікту: гострі, хронічні; швидкоплинні, тривалі, повільні;

– за ступенем гостроти протиріч: невдоволення, розбіжність, протидія, ворожнеча, війна;

– залежно від мотиву: особисті, групові, програмні, відкриті (латентні);

– за ступенем інтенсивності: основні та неосновні; реалістичні та нереальні;

– за типом функціональної системи: організаційно-технологічні конфлікти, конфлікти в соціально-економічній системі, конфлікти в системі управління, конфлікти, пов’язані з функціонуванням неформальної організації, конфлікти, пов’язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин;

– у динамічному аспекті: ініційовані, заплановані, стихійні, спровоковані;

– за службово-комунікативною спрямованістю взаємодії: вертикальні та горизонтальні» [31, с. 77].

Натомість А. Кочерга та О. Бондар-Підгурська у межах свого дослідження запропонували ще два нові критерії для класифікації конфліктів, що фокусуються на способах їх виникнення, причинах і наслідках та на порядку появи і дії. Перший критерій розмежовує конфлікти на доцільні та імпульсивні, а другий, заснований на часовій організації конфліктних подій, передбачає поділ конфліктів на синхронні (паралельні) та систематичні (рознесені у часі) [32]. Разом з тим, науковці також

розширили класифікацію, запропоновану Н. Євтушенко та О. Ковальчук, яка базується на службово-комунікативній спрямованості взаємодії, увівши інший критерій – розподіл конфліктів за вектором формування взаємовідносин. Так, крім горизонтальних та вертикальних (як зазначалося в попередньому дослідженні), А. Кочерга та О. Бондар-Підгурська виділили також діагональні та змішані конфлікти, що відображають можливість виникнення суперечностей між «керівниками неоднакових рівнів управління» або «керівниками одного чи кількох неоднакових рівнів управління» відповідно [32].

Н. Назаров, узагальнюючи різні підходи до класифікації конфліктів, вказує, що доречно залежно від змісту виокремити і ділові та емоційні конфлікти, а за ступенем впливу на життя колективу – фонові та руйнівні [10, с. 200].

Зі свого боку, А. Ліщук та Ю. Калагін, аналізуючи різноманітні конфліктні ситуації на підприємствах, виділяють ще два інші критерії – поділ за формою прояву (приховані та відкриті конфлікти) та предметом порушених потреб (конфлікти інтересів та когнітивні конфлікти, тобто протиріччя знань та поглядів на певні ситуації) [33, с. 278]. Також дослідники дещо уточнюють поділ конфліктів за тривалістю та визначають, що за цим критерієм вони можуть бути довгострокові, короткострокові, затяжні, разові та повторюванні [33, с. 278]. Вказаний варіант класифікації фактично об’єднує у собі попередньо наведені критерії «за часом» та «за порядок появи і дії», однак, на нашу думку, не може повністю замінити їх.

Аналогічна ситуація простежується і щодо іншої актуальної концепції – класифікації Т. Мостенської, яка узагальнює підходи до поділу конфліктів Р. Августина, І. Деміківа, Н. Євтушенко та О. Ковальчук і передбачає, що для будь-якої організації притаманні прояви соціально-психологічних, соціальних та персональних конфліктів, які при цьому також мають свої підвиди. Так, соціально-психологічні конфлікти, як зазначає дослідниця, можуть бути міжособовими та груповими (в середині групи і міжгрупові), соціальні – поділяються на економічні, моральні та правові, а персональні – на рольові та статусні [4, с. 188].

Водночас у працях зарубіжних науковців питанню класифікації конфліктів відведено особливе місце. Це пов’язано передусім із тим, що наука конфліктології, а

також конфлікт менеджмент в Україні наразі лише формуються, тоді як за кордоном уже склалися стійкі теоретичні та практичні основи для дослідження та управління конфліктами. Приміром, Е. Галло у своїй книзі «The HBR Guide to Dealing with Conflict» наголошує, що існує 4 типи конфліктів:

– конфлікт задач, при якому виникає протиріччя щодо питання «Що робити?»;

– конфлікт процесів, пов'язаний з розбіжностями щодо методів досягнення мети і виражається у питання «Як робити?»;

– конфлікт статусів, що виникає у процесі розподілу повноважень і характеризується питанням «Хто має за це відповідати?»;

– конфлікт стосунків, коли згадані вищі розбіжності перестають бути об'єктивними і набувають особистісного характеру [34].

Як бачимо, ця класифікація зосереджується на внутрішніх процесах груп та організацій, що відкриває широкі перспективи для подальших досліджень. Зокрема, з її допомогою можна вивчати взаємозв'язок між різними типами конфліктів та розкрити вплив організаційної культури на характер конфліктів, розробити більш складні моделі, які б враховували динаміку розвитку конфліктів у часі, тобто критерії типологізації, згадані у роботах вітчизняних вчених Н. Євтушенко, О. Ковальчук, А. Кочерги та О. Бондар-Підгурської.

Актуальною і важливою в межах нашого дослідження є і класифікація А. Хусейна і Я. Аль-Мамарі, яка зосереджена на суб'єктному складі учасників протиріччя, як і класифікація Р. Августина та І. Деміків, проте відрізняється більшою деталізацією та охоплює ширший спектр суб'єктних конфігурацій. Відтак згідно з нею конфлікти бувають: внутрішньоособистісні (протиріччя всередині самої людини), міжособистісні (між двома або більше особами), внутрішньогрупові (конфлікти на організаційному рівні), міжгрупові, внутрішньоорганізаційні та міжорганізаційні [35, с. 10-12].

При цьому, важливо відзначити, що один із згаданих видів конфліктів – внутрішньоорганізаційний – вкрай тісно пов'язаний із поділом за критерієм службово-комунікативної спрямованості взаємодії (Н. Євтушенко і О. Ковальчук) або

за вектором формування взаємовідносин (А. Кочерга, О. Бондар-Підгурська), адже, як зазначають А. Хусейна і Я. Аль-Мамарі саме він і ділиться на чотири типи: вертикальний, горизонтальний, лінійно-штабний і рольовий конфлікти [35, с. 11]. Отже, класифікація, запропонована вказаними вченими, не лише збагачує типологію конфліктів за суб'єктною складовою, але й додатково вказує на взаємозв'язок різних видів конфліктів та їхню ієрархічну структуру. Наприклад, внутрішньоорганізаційний конфлікт може охоплювати як вертикальні, так і горизонтальні складові, рольові суперечності, при цьому бути тривалим чи швидкоплинним, прихованим чи відкритим, пов'язаним з розбіжностями щодо методів досягнення мети (конфлікт процесів) або ж набувати особистісного характеру (конфлікт стосунків) тощо.

Отож систематизуючи усі наведені вище класифікації, ми з'ясувати, що існує понад 16 критеріїв за якими можна виокремити більше, ніж 50 видів конфліктів *(Додаток 1)*. При цьому, варто акцентувати увагу, що перелік таких критеріїв не є вичерпним, оскільки часто вчені доповнюють вже наявні типології, удосконалюють їх, створюючи концептуально нові підходи.

Таким чином, дослідження конфліктів за різноманітними критеріями дозволяє створити глибше розуміння природи і типології конфліктів на підприємствах. Водночас визначення видів конфліктів та їхньої структури допомагає не лише виявити типові закономірності у їх розвитку, але й адаптувати методи управління конфліктними ситуаціями з урахуванням специфіки кожного протиріччя. Такі знання є необхідними для розробки ефективних стратегій запобігання конфліктам, їх конструктивного розв'язання та мінімізації негативних наслідків, що в результаті сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури та зниженню ризику деструктивних процесів у колективі.

1.4. Причини виникнення та фази розвитку конфліктів в організаціях

Конфлікт – це складне соціально-психологічне явище, виникнення якого, як було згадано, часто обумовлене комплексом чинників, що включають індивідуальні

відмінності, відносини між учасниками, розподіл ресурсів, особисті й колективні інтереси, а також інші обставини. Так, М. Чернявська та Л. Заставнюк загалом ці чинники поділили на чотири основні групи:

– об'єктивні чинники – брак ресурсів, розходження інтересів співробітників з метою діяльності підприємства, відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи, недосконаліть системи розподілу статусів і ролей;

– організаційно-управлінські – неоптимальне використання ресурсів, нераціональна організація праці, низький рівень згуртованості колективу;

– соціально-психологічні – психологічна несумісність працівників, маніпуляції в колективі, невідповідність очікувань результатам;

– особистісні – неправильні рішення керівництва, помилки підлеглих, наявність у колективі людей з «важким» характером [36, с. 380].

Однак, існують більш деталізовані підходи, які виділяють ширший спектр чинників, такі як: чинники статі, віку та психологічних травм [37, с. 24], інформаційні, структурні, ціннісні, поведінкові чинники, фактори взаємодії [3, с. 131] тощо. Усі вони в різній мірі можуть сприяти виникненню конфліктів, впливаючи на їхню інтенсивність і динаміку.

Так, приміром, інформаційні та структурні чинники демонструють організаційні та комунікаційні особливості, що можуть сприяти виникненню конфліктів через неправильну передачу інформації, недостатню чіткість ролей або нерівномірний розподіл повноважень.

Натомість чинники статі, віку та психологічних травм відображають біологічні особливості особи, які можуть значно впливати на сприйняття ситуації учасниками конфлікту. Пов'язаними з ними є також поведінкові чинники, тобто стиль спілкування, манера поведінки, а також конкретні дії учасників, що здатні як провокувати, так і загострювати конфлікт чи навпаки сприяти його завершенню. Разом ці чинники деякими науковцями, зокрема Н. Торбою, нерідко об'єднують в одну групу психологічних чинників, які охоплюють когнітивний (негативні установки, відсутність конфліктологічної компетентності), емоційний (ворожі

почуття, емоційне виснаження, недостатній рівень емпатії), поведінковий (деструктивні моделі поведінки в конфлікті, стереотипи поведінки), мотиваційний (нестача мотивації) та особистісний (індивідуальні особливості людини) чинники [38, с. 131-132].

Проте попри наявність різних варіантів поділу чинників виникнення конфліктів на групи, жодні з них, чи то особистісні чи об'єктивні, все одно не існують ізольовано: вони тісно взаємодіють з іншими видами, утворюючи складну систему взаємозв'язків, у якій будь-які найменші зміни можуть викликати ланцюгову реакцію, посилюючи або послаблюючи конфлікт.

Що стосується причин конфліктів, то вони, порівняно з чинниками, є більш вузьким поняттям, яке вказує на певні події, ситуації або факти, які безпосередньо викликають конфлікт. Наприклад, якщо уявити, що конфлікт – це вибух, то його причиною є іскра, а чинниками виникнення – горюча суміш, тобто набір умов, які створюють сприятливе середовище для вибуху. Наявність великої кількості легкозаймистих речовин (чинників), таких як напружені відносини, конкуренція за ресурси чи різні погляди на майбутнє підприємства, збільшує ймовірність вибуху, але саме іскра (причина) запускає процес.

Причини конфліктів, за своєю природою, як і самі конфлікти, можуть бути вкрай різними і залежати від внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації чи групи. Так, на думку Н. Краснової, Н. Євтушенко та О. Ковальчук, причинами конфліктів у колективі на підприємстві можуть бути: дефіцит ресурсів, що потребують розподілу; неузгодженість цілей і завдань окремих виконавців; суперечність між функціями, що входять до кола посадових обов'язків і тими, які необхідно виконувати насправді; недостатній рівень професійної підготовки працівників; недоліки на організаційному рівні побудови підприємства; несприятливі умови праці, зокрема нестабільний або надто інтенсивний та виснажливий режим роботи; індивідуальні відмінності співробітників у поведінці, освіті, досвіді та підходах до досягнення цілей; необ'єктивна оцінка працівників керівництвом; відсутність чітко визначених шляхів професійного зростання; недостатній рівень

уваги та підтримки з боку керівництва; низький рівень мотивації; психологічні особливості [37, с. 21-23; 31, с. 78].

Згідно із результатами дослідження Н. Куцай, однією з ключових причин, що породжує конфліктні ситуації, є також неефективна комунікація, яка проявляється у складності передачі інформації [39, с. 108]. При цьому, вказаний висновок знаходить підтвердження і в роботі М. Чернявської і Л. Заставнюк [36, с. 380], які розглядають розходження у цілях як чинник порушень комунікативних процесів, а також у праці С. Лавриненко, А. Зелінської і О. Бездітко, які, аналізуючи бізнес-комунікації, за допомогою зарубіжних емпіричних досліджень підтвердили цей взаємозв'язок та наголосили на тому, що через спотворення інформації в процесі комунікації керівництво часто не досягає бажаних результатів [40], а це в результаті призводить до виникнення конфліктних ситуацій так само, як і розгалуження комунікацій, тобто наявність великої кількості підлеглих у одного керівника, а також «постановка та розподіл завдань одному підлеглому багатьма керівниками, недоліки в індивідуальному стилі управління та ненормований робочий день або жорстка регламентація режиму праці» [40].

І хоча, як бачимо, причин конфліктів може бути чимало, однак найбільш доречним та влучним, на нашу думку, в цьому аспекті виступає їх поділ, по-перше, на причини об'єктивного та суб'єктивного характеру (М. Чернявська та Л. Заставнюк) [36, с. 380], а по-друге, на зовнішні (виникають у процесі співпраці людей) та внутрішні (результат зіткнення суперечливих мотивів всередині людини) причини (Н. Євтушенко, О. Ковальчук) [31, с. 78]. Самі ці класифікації дозволяють системно аналізувати конфлікти, виокремлюючи конкретні обставини, що їх породжують. Вважаємо, що такий підхід є особливо корисним при розробці стратегій попередження та вирішення конфліктів, оскільки дозволяє зосередити зусилля на усуненні окремо їх об'єктивних та суб'єктивних, внутрішніх та зовнішніх причин. Наприклад, якщо конфлікт виник на ґрунті обмеженості ресурсів, то його розв'язання може вимагати пошуку нових джерел або перерозподілу існуючих. У той же час, якщо конфлікт має суб'єктивний характер, то для його вирішення можуть знадобитися переговори, медіація або інші методи впливу на емоційний стан учасників.

Водночас варто звернути увагу, що розуміння причин і пов'язаних із ними чинників конфліктів є вкрай важливим і тому, що початкові фактори, які викликають зародження протиріччя, визначають його характер і перебіг на всіх етапах, серед яких виділяють:

1. Етап передконфліктної (конфліктної) ситуації, що охоплює латентну стадію, коли учасники ще не усвідомлюють наявність конфлікту;

2. Етап власне конфлікту, який виражається спочатку у стадії протистояння, коли конфлікт набуває більш відкритого характеру, а в подальшому переходить до стадії кризи – піку (ескалації) конфлікту;

3. Етап завершення конфлікту, на якому відбувається вихід із конфлікту, з'являються його результати та настає посткризова стадія, що характеризується зменшенням напруженості між сторонами [4, с. 191; 41, с. 241-244].

Кожна з цих фаз характеризується специфічною поведінкою учасників конфлікту. Так, на етапі передконфліктної ситуації поведінка сторін здебільшого нейтральна або формально ввічлива, але можуть виникати перші ознаки напруженості. На стадії протистояння спостерігається посилення емоційної напруги, взаємних звинувачень та спроб домінування, а під час ескалації конфлікту – стадії кризи – протистояння між сторонами досягає максимального рівня, а тому вони часто відмовляються шукати компроміс, поводячись непередбачувано, що призводить до погіршення відносин та ускладнення пошуку компромісу, особливо якщо причини та чинники конфлікту є особистісними. Остання ж, завершальна стадія, характеризується поступовим спадом напруги, аналізом наслідків конфлікту та спробами знайти варіанти вирішення проблеми для відновлення конструктивної взаємодії.

Отже, розглянувши різні підходи до визначення причин конфліктів, ми з'ясували, що у сучасному менеджменті прийнято виокремлювати два, з одного боку, схожих, проте з іншого – різних поняття: «чинники конфлікту» та «причини конфлікту». Перше пояснює насамперед умови, що сприяють виникненню і розвитку конфлікту, а друге – вказує на ті конкретні події або обставини, що і спричиняють протиріччя. І хоча між цими термінами існує певна різниця, вони тісно пов'язані між

собою та мають спільну мету – передбачити та скоригувати поведінку учасників на кожному етапі конфлікту (під час передконфліктної (конфліктної) ситуації, самого конфлікту та на стадії його завершення), сприяючи конструктивному вирішенню ситуації.

ВИСНВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Аналіз досліджень українських та зарубіжних вчених щодо вивчення питання управління конфліктами на підприємстві демонструє, що відповідна проблематика є вкрай актуальною в наукових колах й розглядається як управлінцями, так і юристами, психологами і соціологами. Однак, незважаючи на широкий інтерес до цієї теми, існує ще чимало недосліджених аспектів, які потребують подальшого вивчення.

Приміром, і саме поняття «конфлікт» у сучасній управлінській науці не має однозначного та універсального тлумачення і може розглядатися як зіткнення інтересів, як результат нерозуміння, як процес взаємодії або як соціальна конструкція, залежно від конкретних обставин та підходу дослідника. Така ситуація пов'язана насамперед із довгою історією дослідження конфліктів як соціальних явищ філософами, мислителями і вченими різних галузей, зокрема, менеджменту, психології та соціології. Так, від традиційного розуміння конфлікту як негативного явища, що підлягає усуненню, наука поступово переходила до більш диференційованого підходу, визнаючи як деструктивні, так і конструктивні функції конфліктів у соціальних системах. Цей перехід був зумовлений зростанням розуміння ролі конфліктів у розвитку підприємств та суспільства в цілому. Отож на сьогодні для більш чіткого розуміння усіх аспектів досліджуваного поняття, його, на нашу думку, доцільно визначити як процес взаємодії між двома або більше сторонами, який виникає внаслідок реальних або уявних протиріч їхніх інтересів, потреб або цінностей.

Водночас складність та багатогранність досліджуваної дефініції відображається не лише у різноманітності підходів до її тлумачення, а й у великій кількості класифікацій, що розроблялися вітчизняними та зарубіжними вченими. Систематизуючи різні варіанти поділу конфліктів на групи, ми з'ясувати, що існує понад 16 критеріїв за якими можна виокремити більше, ніж 50 видів конфліктів *(Додаток 1)*. Така множинність класифікацій також наочно демонструє динамічність досліджень, зосереджених на вивчення проблематики конфліктів.

Крім того, щодо виникнення конфліктів, то ми з'ясували, що науковці також виокремлюють два, з одного боку, схожих, проте з іншого – різних поняття: «чинники

конфлікту» та «причини конфлікту». Перше пояснює насамперед умови, що сприяють виникненню і розвитку конфлікту, а друге – вказує на ті конкретні події або обставини, що і спричиняють протиріччя. І хоча між цими дефініціями існує певна різниця, вони тісно пов’язані між собою та мають спільну мету – передбачити та скоригувати поведінку учасників на кожному етапі конфлікту, сприяючи ефективному вирішенню ситуації.

Таким чином, систематизація знань про конфлікти як соціальне явище вимагає розробки ефективної методології, яка включає не лише класифікацію різноманітних форм конфліктів, а й детальний аналіз факторів, що сприяють їхньому загостренню, з метою розробки ефективних стратегій управління конфліктними ситуаціями.

РОЗДІЛ 2

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ АО «СОЛОМОН»)

2.1. Методи, інструменти та моделі управління конфліктами в організації

Управління конфліктами, згідно з дослідження Т. Данилюк, являє собою «цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку або руйнування тієї системи, до якої має стосунок конфлікт» [42, с. 353]. Такий вплив передбачає комплексний системний підхід, що охоплює не лише корекцію поведінки учасників, а й трансформацію організаційного середовища з метою мінімізації деструктивного потенціалу конфліктів. Водночас, ефективність управління конфліктами безпосередньо залежить від індивідуального підходу, який передбачає застосування відповідних методів, інструментів та моделей, що враховують унікальні характеристики кожної конфліктної ситуації та її вплив на роботу підприємства.

У науковій площині управління конфліктами розглядають у двох аспектах:

– внутрішньому, який виступає сукупністю психологічних процесів, що відбуваються всередині людини під час конфліктної взаємодії, і які вона свідомо чи несвідомо використовує для управління своєю поведінкою (тобто пов'язаний з особистою відповідальністю особи за власну поведінку);

– зовнішньому, що відображає дії керівника або менеджера, спрямовані на організацію та оптимізацію процесу вирішення конфліктних ситуацій [43, с. 50-51].

Ці два аспекти тісно взаємопов'язані і доповнюють один одного, адже ефективне управління конфліктами передбачає не лише розуміння внутрішніх психологічних процесів, але й вміння організувати зовнішнє середовище таким чином, щоб сприяти вирішенню конфліктів.

Крім того, варто зазначити, що вчені виділяють також і два основні підходи до управління конфліктами: системний та цілісний. Так, системний підхід розглядає організацію як складний організм, де кожна частина взаємопов'язана з іншими. Конфлікт в такому контексті – це не ізольована подія, а результат взаємодії різних факторів: від комунікаційних бар'єрів до стратегічних розбіжностей. Водночас

цілісний підхід до управління конфліктами дозволяє розглядати конфлікт не як окрему проблему, а як частину більшої системи. Він передбачає аналіз не лише безпосередніх причин конфлікту, але й його впливу на інші сфери організації. Це дозволяє розробити більш ефективні стратегії вирішення конфліктів та забезпечити довгострокову стабільність, завдяки «розробці системних стратегій, які мінімізують його вплив на організацію та сприяють досягненню рівноваги та стабільності всередині неї» [44].

Отож, поєднуючи ці два підходи, «якщо розглядати управління конфліктами як специфічний організаційно-технологічний процес, то воно являтиме собою систематичну стратегію, спрямовану на виявлення, аналіз, вирішення та контроль конфліктних ситуацій всередині організації з метою забезпечення її функціональної ефективності та стабільності» [44].

При цьому, варто зазначити, що загалом процес управління конфліктами на підприємстві можна поділити на декілька ключових етапів, визначених Л. Ачкасовою, Т. Водолажською, Ю. Бекетовим, С. Лавриненко, А. Зелінською, О. Бездітко:

1. Планування: ідентифікація потреби в управлінні конфліктами, тобто виявлення потенційних та існуючих конфліктів, оцінка їхнього впливу на продуктивність та ефективність роботи підприємства;

2. Організація: розробка, впровадження та реалізація конкретних методів і інструментів управління конфліктами; дослідження ресурсів технологій управління конфліктами, їх оцінка та розподіл таким чином, щоб забезпечити ефективність процесу управління конфліктами;

3. Мотивація: створення умов, зокрема системи мотивації, для використання технологій управління конфліктами;

4. Контроль: аналіз результатів застосування технологій управління конфліктами, виявлення розбіжностей між запланованими результатами та реальними наслідками, впровадження заходів для усунення помилок та недоліків [40; 45, с. 27].

Деякі дослідники, зокрема І. Гончаренко, поділяють управління конфліктами також на такі етапи, як: передбачення та прогнозування конфліктів, профілактика і попередження конфліктів, а також насамкінець – організацію управління процесом протікання конфліктів [46, с. 346], однак вважаємо, що етапи, запропоновані Л. Ачкасовою, Т. Водолажською, Ю. Бекетовим та доповнені дослідженнями С. Лавриненко, А. Зелінської, О. Бездітко, більш детально описують процес управління конфліктами на підприємстві. Вони охоплюють всі необхідні аспекти, від планування та організації до мотивації та контролю, що дозволяє створити більш цілісну систему управління конфліктами. Відтак описані вченими етапи в своїй сукупності створюють єдиний механізм управління конфліктами, який дозволяє підприємству сформувати дієві стратегії управління, спрямовані на оптимізацію діяльності всієї організації.

Водночас, що стосується згаданих «технологій управління конфліктами», то варто акцентувати увагу, що під цим словосполученням ми, як і більшість інших науковців, розуміємо методи, інструменти та моделі управління конфліктами. Ці елементи, як правило, розглядаються в комплексі, оскільки ефективне управління конфліктами вимагає системного підходу. Однак в межах дослідження варто охарактеризувати їх як окремі компоненти цілісної системи управління конфліктами.

Так, методи управління конфліктами – це конкретні дії або стратегії, які застосовуються для вирішення конфлікту, інструменти є засобами або ресурсами, що використовуються для реалізації методів, а моделі – теоретичні конструкції, які описують процес вирішення спорів, враховуючи причини їх виникнення та чинники, що можуть загострити або, навпаки, сприяти конструктивному вирішенню наявних протиріч.

Фахівці у сфері менеджменту здебільшого наголошують на наявності чотирьох таких найвідоміших видів методів управління конфліктами: внутрішньоособистісні методи, за допомогою яких впливають на окрему особистість; структурні методи, які є заходами щодо усунення організаційних конфліктів; міжособистісні методи та методики поведінки у конфлікті; переговори [47, с. 285, 48, с. 160-162]. Конкретними прикладами цих методів згідно із дослідженнями сучасних вчених є:

конфліктологічні програми («спеціальні програми для «навчання працівників навичкам вирішення конфліктів та формування превентивних механізмів внутрішнього розгляду скарг та суперечок» [44]); медіація; комунікативні технології (розвиток навичок ефективної комунікації); аналіз причин конфлікту; превентивні заходи; альтернативні способи розв'язання конфліктів (арбітраж, колективне обговорення тощо); метод ролей та відповідальності (чіткий розподіл обов'язків); технологічні рішення (застосування спеціальних інноваційних програм для моніторингу і управління конфліктами, підтримки комунікації) [44].

Натомість інструментами, які допомагають реалізувати ці методи є, наприклад, мобілізація кадрових ресурсів [49, с. 273], зворотній зв'язок, консультування [50, с. 80], доступ до міжфункціональних служб, міжфункціональних команд, робочих груп і нарад [51, с. 71], емпатія [52, с. 231] тощо.

Що стосується моделей управління конфліктам, то вони, на відміну від конкретних інструментів та методів, представляють собою більш абстрактні конструкції, які дозволяють узагальнювати досвід управління конфліктами та формулювати загальні принципи їх вирішення. Приміром, модель «Томаса-Кілмана», яка використовує концепцію п'яти основних способів взаємодії під час конфлікту (міжособистісні методи), як стверджують І. Горбань, Н. Васильцова, дозволяє керівникам визначати стиль поведінки, що є найбільш доречним у конкретній ситуації [53, с. 204-205].

У основі цієї моделі лежить два виміри – «кооперативність» (співробітництво) та «асертивність» (наполегливість), які і формують основу цієї моделі управління конфліктами. Кооперативність відображає ступінь, з якою індивід прагне задовольнити потреби іншої сторони, тоді як асертивність характеризує міру, в якій індивід відстоює власні інтереси [54]. Різні комбінації цих двох вимірів і створюють п'ять основних стилів вирішення конфліктів за моделлю Томаса-Кілмана (*Додаток 2*): суперництво, уникнення, компроміс, співпраця, пристосування. Так:

– стиль домінювання або, як його ще називають, – суперництво, є ефективним у ситуаціях, коли час є критичним фактором, а компроміси недопустимі, а тому

необхідно швидко вирішити конфлікт і прийняти рішення, навіть якщо це може викликати незадоволення іншої сторони;

– стиль уникнення (ухилення) використовується коли конфлікт має незначну важливість, або коли сторони потребують часу для того, щоб обміркувати ситуацію без зайвих емоцій, і прийняти у результаті більш зважене рішення;

– стиль компромісу передбачає взаємні поступки, що дозволяє знайти прийнятне рішення для всіх сторін за відносно короткий проміжок часу;

– стиль співпраці вимагає від сторін активної взаємодії, пошуку спільних інтересів та розробки інноваційних рішень та застосовується у випадках, коли необхідно знайти рішення, яке б максимально задовольняло інтереси всіх сторін, навіть якщо для цього потрібно витратити більше часу і зусиль;

– стиль пристосування передбачає поступки з боку однієї зі сторін, що дозволяє зберегти позитивні відносини, але може призвести до незадоволення власних інтересів [54].

Схожою є також модель «Колорадо», яка проте визначає лише чотири типи поведінки: уникнення, конкуренція, співпраця, висловлення [53, с. 205]. Відтак вона пропонує більш спрощену класифікацію, що може бути як перевагою, так і недоліком, оскільки це, з одного боку, дозволяє легше застосовувати модель на практиці, але з іншого – може не враховувати всі нюанси поведінки учасників конфлікту.

Підсумовуючи сказане, варто зазначити, що на практиці охарактеризовані технології управління конфліктами взаємопов’язані та утворюють комплексний підхід до вирішення організаційних суперечностей. Якщо виникає конфлікт на підприємстві, скажімо, між двома відділами, то керівництво має обрати стратегію для його розв’язання. Така стратегія, як правило, базується на певній моделі управління конфліктами, яка визначає загальний підхід до вирішення проблеми. Наприклад, якщо конфлікт має тривалий характер і стосується важливих для організації питань, може бути обрана модель співробітництва, яка передбачає спільний пошук оптимального рішення. Далі, для реалізації обраної стратегії обираються конкретні методи та інструменти. Методи вказують на способи взаємодії сторін у конфлікті, такі

як переговори, медіація, арбітраж тощо. Інструменти ж є більш конкретними засобами, що використовуються в рамках обраного методу. Приміром, для проведення переговорів можуть використовуватись такі інструменти, як аналіз позицій сторін, визначення зон компромісу, ведення протоколу переговорів.

Таким чином, моделі управління конфліктами надають загальну рамку для вирішення проблем, методи вказують на конкретні дії, а інструменти забезпечують практичну реалізацію обраної стратегії. Такий системний підхід дозволяє керівникам ефективно управляти конфліктами, мінімізуючи їх негативний вплив на організацію та сприяючи досягненню спільних цілей.

2.2. Соціально-психологічні аспекти управління конфліктами

Як було визначено раніше, вчені традиційно виділяють два основні аспекти управління конфліктами: внутрішній та зовнішній. Внутрішній спрямований на вивчення психологічних процесів, які відбуваються в людині під час конфлікту, тоді як зовнішній фокусується на організаційних заходах і діях керівництва підприємства, спрямованих на вирішення конфліктів [43, с. 50-51].

Водночас соціально-психологічні аспекти управління конфліктами слугують зв'язком між внутрішніми і зовнішніми аспектами, надаючи більш комплексний і всебічний погляд на феномен конфлікту. Вони дозволяють: 1) інтегрувати індивідуальні та соціальні рівні аналізу, демонструючи, як внутрішні переживання взаємодіють із зовнішніми соціальними впливами; 2) виявити взаємозв'язки між психологічними процесами індивідуумів в групах і організаціях; 3) зрозуміти як соціальні норми, ролі, статуси та організаційна культура впливають на сприйняття та вирішення конфліктів.

Разом з тим, важливо відзначити, що соціально-психологічні аспекти не є синонімом ні внутрішнього, ні зовнішнього аспектів, оскільки охоплюють ширший спектр факторів – дозволяють розглядати конфлікт як складну систему, в якій взаємодіють різноманітні елементи: особистісні, соціальні, організаційні та культурні. Так, соціальні аспекти можуть включати не лише міжлюдські взаємодії, але й вплив більш широких соціальних систем (організацій, суспільства) на конфлікт. Зі свого боку, психологічні аспекти не обмежуються внутрішнім світом людини, оскільки можуть охоплювати й психологічні процеси, що відбуваються в групах (наприклад, групові норми, динаміка міжособистісних відносин).

Таким чином, соціально-психологічні аспекти управління конфліктами дозволяють глибше зрозуміти, як особистісні характеристики індивідуумів взаємодіють із соціальними процесами в організації під час конфлікту.

Зокрема, у психології загальновідомо, що конфлікт виникає в той момент, коли одна сторона вирішує, що претензії іншої сторони є несумісними з її власники. Тобто, людина сприймає ситуацію як конфліктну тоді, коли вона інтерпретує її таким чином, що бачення іншої сторони є прямою перешкодою для досягнення її цілей. Це

відбувається через те, що людина проектує свої очікування та бажання на ситуацію, сприймаючи її крізь призму власних інтересів [55, с. 147].

Зазначене суб'єктивне сприйняття ситуації як конфліктної є основою для формування внутрішнього образу конфлікту – унікальної ментальної моделі (когнітивної схеми) цієї ситуації, яка може динамічно змінюватися протягом взаємодії. Цей образ втілює уявлення про структуру конфлікту, ролі учасників, їхні мотиви та взаємозв'язки. Відтак людина, будуючи такий внутрішній образ конфлікту, розміщує себе та інших учасників у певних ролях, надаючи їм конкретні характеристики. Це дозволяє їй «програвати» різні сценарії у своїй уяві, прогнозуючи можливі наслідки своїх і чужих дій. При цьому, як акцентує увагу А. Гірник, важливо зазначити, що цей внутрішній образ може значно відрізнятися від реальної ситуації, оскільки зображення конфлікту представляє декодування суб'єктом інформації, яку він має, для розпізнання і тлумачення її значення та прихованого сенсу [55, с. 149]. Приміром, якщо людина сприймає дії іншої сторони як ворожі, спрямовані проти неї, то вона може витлумачити будь-який, навіть нейтральний жест, як загрозу. Така суб'єктивна інтерпретація інформації здатна значно ускладнювати процес вирішення конфлікту, що вкрай важливо враховувати при обрання технології управління конфліктною ситуацією на підприємстві.

Отож важливими психологічними особистісними характеристиками, на які варто зважати при управлінні конфліктами, є зокрема, рівень агресивності, емоційна стійкість та здатність до емпатії, які можуть впливати на те, як людина сприймає та реагує на конфлікти. Люди з високим рівнем агресивності, наприклад, можуть бути схильні до насильства та конфліктів, у той час як люди з високою емоційною стійкістю інколи здатні краще долати негативні емоції, пов'язані з конфліктними ситуаціями. При цьому, соціальні фактори такі, як культура, суспільні норми та цінності, можуть впливати на те, як люди сприймають та реагують на конфлікти, оскільки у деяких культурах конфлікти розглядаються як щось нормальне і навіть корисне для розвитку відносин, тоді як в інших – вони можуть бути сприйняті як загроза та викликати негативні емоції.

Отож, як бачимо як в психологічному, так і в соціальному аспекті розуміння емоційних реакцій учасників конфлікту є ключовим для його успішного вирішення. Емоції можуть як загострювати конфлікт, так і сприяти його врегулюванню. Саме тому управління конфліктами неможливо уявити без урахування емоційного впливу, який вони викликають у людей, адже соціально-психологічні аспекти цього процесу значною мірою пов'язані з емоційною реакцією учасників на ситуацію, що склалася. Зазначене підтверджується також і науковою літературою, де, як наголошує Т. Щербан, «моделі конфліктів різних авторів обов'язково передбачають емоційну складову, що пов'язана із такими елементам як люди/поведінка/відношення» [56, с. 263].

Водночас найвідомішим інструментом для ефективного управління емоціями в конфлікті є емпатія – «відчуття розуміння і співпереживання психологічного стану іншої людини» [57]. Так, здатність зрозуміти почуття та мотиви опонента дозволяє знайти спільну мову та компромісне рішення у будь-якій, навіть вкрай складній, кризовій ситуації. Крім того, у контексті управління конфліктами, як доречно зауважує В. Мельник, емпатію можна розглядати не тільки як «здатність відчувати та співпереживати», а й як «здатність розуміти перспективу», що відіграє значну роль у процесі мирного розв'язання суперечностей [58, с. 49]. Цей аспект емпатії дозволяє вийти за межі власного сприйняття ситуації та побачити її очима іншої людини. Таке розуміння чужої точки зору є основою для конструктивного діалогу і пошуку компромісів.

Однак, емпатія сама по собі не є достатньою умовою для ефективного управління конфліктами. Кожному працівнику підприємства важливо також вміти контролювати свої емоції та керувати емоційним станом інших учасників спору. Це передбачає розвиток таких навичок, як саморегуляція, самоконтроль, соціальна свідомість та управління відносинами.

І. Свидрук відзначає, що психологічна саморегуляція є «інтегративною властивістю особистості, яка об'єднує в собі інтелектуальні, мотиваційні, вольові, емоційні сфери» [59, с. 103]. Тобто саморегуляція фактично виступає фундаментом ефективної взаємодії в колективі, оскільки здатність співробітників керувати своїми

емоціями, думками і поведінкою є ключовою для запобігання конфліктів та їх конструктивного вирішення. Розвиток саморегуляції сприяє створенню сприятливого мікроклімату на підприємстві і підвищенню продуктивності праці. Разом з тим, у поєднанні з самоконтролем – «здатністю контролювати свої емоції, думки й поведінку» [60], розвинутими навичками соціальної свідомості та управління відносинами, саморегуляція підсилює здатність кожного співробітника гнучко реагувати на конфлікті ситуації різних видів. Це дозволяє уникати ескалації конфліктів, перетворюючи їх на можливість для конструктивного діалогу і досягнення взаєморозуміння.

Також з урахуванням того, що однією з причин конфліктів згідно із результатами досліджень Н. Куцай, М. Чернявської і Л. Заставнюк, С. Лавриненко, А. Зелінської і О. Бездітко, є неефективна комунікація [36; 39; 40], для успішного управління конфліктами в соціальному аспекті необхідними навичками кожного співробітника виступають комунікативні навички. Вміння чітко і ясно висловлювати свої думки, активно слухати іншу сторону, задавати уточнюючі запитання – все це сприяє створенню атмосфери розуміння та взаємодії на підприємстві.

Отже, для ефективного управління конфліктами на підприємстві важливими є навички емпатії, самоконтролю, психологічної саморегуляції, ефективної комунікації, соціальної свідомості та управління відносинами. Розвиваючи ці якості, управлінці можуть не лише знижувати рівень конфліктності на підприємстві, а й зміцнювати відносини у колективі, таким чином щоб спільна робота сприяла стабільності та продуктивності роботи організації.

2.3. Роль керівника та значення корпоративної культури в управлінні конфліктами

Керівник відіграє ключову роль у створенні та підтримці здорового клімату в організації, де конфлікти розглядаються як можливість для зростання, а не як загроза. Його дії безпосередньо впливають на те, як співробітники сприймають і вирішують конфліктні ситуації.

Відповідно до визначення, сформованого В. Никончук та К. Цимбріляк, під керівником у контексті дослідження питання управління конфліктами варто розуміти «особу, яка за своїм службовим станом зацікавлена в підтримці функціонально-позитивної спрямованості конфліктів і в попередженні та найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що наносять своїми негативними наслідками збиток спільній роботі» [61, с. 123]. Тобто справжнім керівником можна назвати не просто того, хто віддає накази, а саме лідера, який створює атмосферу, де люди можуть працювати разом, досягаючи спільних цілей.

Для ефективного виконання своїх обов'язків керівник має володіти певним набором компетенцій. Загалом, у сфері менеджменту виділяють чотири ключові групи навичок, які повинні бути притаманні кваліфікованому менеджеру:

1. Технічні навички – знання і компетенції, необхідні для розуміння операційних процесів і специфічних завдань підприємства;

2. Навички міжособистісної взаємодії – вміння налагоджувати контакти, підтримувати доброзичливі стосунки з працівниками та сприяти ефективній комунікації в колективі;

3. Концептуальні навички – здатність до абстрактного і стратегічного мислення, що дозволяє бачити ситуації у ширшому контексті, зокрема, вміння аналізувати складні ситуації, оцінювати їхню багатогранність та приймати рішення, які сприяють досягненню довгострокових цілей підприємства;

4. Діагностичні та аналітичні навички – уміння аналізувати конкретні ситуації, визначати ключові проблеми і розробляти оптимальні рішення [62].

Зазначені навички, окрім навичок міжособистісного спілкування, які однаково важливі на всіх рівнях управління, мають різний рівень значущості залежно від

позиції керівника в організаційній ієрархії. Наприклад, на найвищому рівні управління (вищий менеджмент) особливо важливими є концептуальні та діагностичні навички, тоді як технічні навички мають менше значення. На середньому рівні управління (середній менеджмент) технічні навички набувають більшої ваги, а на низькому рівні управління, який ще називають передовим менеджментом, головну роль відіграють саме технічні навички, в той час як концептуальні та діагностичні є менш критичними [62].

Однак професор Г. Мінцберг, видатний канадський дослідник в галузі менеджменту, який у своїх роботах детально аналізує повсякденну діяльність менеджерів, виходячи за межі традиційних уявлень про цю професію, звертає увагу на те, що перелік навичок, необхідних сучасному менеджеру, є значно ширшим. На основі проведених емпіричних досліджень Г. Мінцберг визначив три ключові сфери діяльності менеджера: міжособистісну, інформаційну та сферу прийняття рішень. У межах кожної з цих сфер він виділив декілька специфічних ролей, які детально описав у праці «Природа управлінської роботи» [62].

Отож у міжособистісній сфері, на думку Г. Мінцберга, керівник може виконувати три основні ролі – представника, лідера та організатора. Коротко описавши їх, слід відзначити, що будучи представником керівник виконує роль «обличчя компанії», бере участь у переговорах, підписує документи. Тобто фактично важливою є сама його присутність та підпис, а не конкретні дії. Водночас як лідер керівник керує командою, встановлюючи конкретні цілі та оцінює отримані результати. У ролі організатора ж керівник будує партнерські відносини, забезпечує ефективну комунікацію [62].

У інформаційній сфері керівник виконує ролі реципієнта, речника та пропагатора, тобто: по-перше, постійно розширює знання про функціонування підприємства, а також перебуває в курсі новин і подій, що відбуваються в галузі, в якій він працює; по-друге, виступає спікером компанії, представляє її інтереси зовні, приміром, перед засобами масової інформації; по-третє, доносить інформацію до співробітників, одночасно створюючи її «належну» інтерпретацію, що відповідає благу компанії [62].

І в останній сфері – сфері прийняття рішень, згідно із дослідженням Г. Мінцберга, керівник виконує чотири ролі – новатора, переговорника, адміністратора ресурсу та кризового менеджера. Як новатор він ініціює нові проєкти та впроваджує зміни на підприємстві, у ролі переговорника – розв'язує конфлікти, як кризовий менеджер – спостерігає за роботою підприємства та втручатися у разі виникнення проблем, а як адміністратор ресурсів – здійснює розподіл власного часу та поділ завдань і сфер відповідальності між підлеглими, узгоджує пропозиції завдань і виділення фінансових ресурсів, необхідних для їх виконання [62].

Як бачимо, концепція Г. Мінцберга пропонує досить детальний опис різноманітних ролей, які виконує керівник підприємства *(Додаток 3)*. Однак варто акцентувати увагу саме на тому, що розв'язання конфліктів – це також одне із основних завдань керівника як переговорника. У цьому контексті важливо розуміти, що при управлінні конфліктами вкрай важливим є правильний вибір керівником напряму вирішення протиріччя, оскільки саме це визначає ефективність подальших дій.

Зокрема, в управлінській науці прийнято розрізняти два основних способи дій керівника під час виникнення конфлікту – діалог та згладжування, які у своїй праці «Роль керівника у ефективному вирішенні конфліктів» детально охарактеризували вчений І. Вербовський та практичний психолог О. Маркова. Так, згідно з їхнім дослідженням, спосіб «діалог» підвищує довіру і сприяє конструктивному вирішенню конфлікту, водночас посилюючи позиції керівника [63]. Натомість «згладжування» спрямоване на тимчасове зменшення напруги через ігнорування конфліктної ситуації або поверхневе її вирішення, що дозволяє уникнути відкритої конфронтації. Цей спосіб створює враження мирного врегулювання конфлікту, однак насправді не усуває його причин, що в довгостроковій перспективі посилює напруженість у колективі та підриває довіру до керівника.

Проаналізувавши ці два способи дій керівника під час конфлікту, можна зробити висновок, що вибір підходу до управління конфліктами є критично важливим для управлінця, адже він може суттєво вплинути як на успішне вирішення конфлікту, так і на його репутацію серед підлеглих. Застосування способу «діалог» демонструє

здатність керівника активно залучати сторони до конструктивного обговорення, що зміцнює його авторитет та сприяє довірі в колективі. Разом з тим, використання «згладжування», хоча й може допомогти тимчасово знизити напругу, має ризик залишити конфлікт невирішеним, що у подальшому може негативно вплинути на атмосферу в компанії.

На додаток до цього, на нашу думку, варто згадати і про те, що роль керівника як посередника у переговорах стає особливо важливою в умовах динамічного середовища, де ефективне управління конфліктами є складовою корпоративної культури.

Сам термін «корпоративна культура» був інтегрований у науковий дискурс у США в результаті досліджень, спрямованих на розуміння внутрішніх механізмів функціонування успішних компаній, які дозволяють їм досягати високих результатів як на американському, так і на глобальному ринках [17, с. 8]. Вивчаючи феномен корпоративної культури, дослідники з різних країн світу намагалися виявити ті фактори, які забезпечують стійкий успіх компаній. Одним з них є вітчизняний вчений А. Зеркаль, який, узагальнивши різні підходи до тлумачення даної дефініції, зокрема за системоутворюючими факторами «цінності», «філософія» та «правила», запропонував власне визначення досліджуваного поняття. Так, на його думку, корпоративна культура являє собою «правила та норми поведінки, засновані на матеріальних і духовних цінностях, етичних культурних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємств» [17, с. 14]. Вказана дефініція підкреслює, що корпоративна культура не є абстрактним поняттям, а має конкретні прояви у повсякденній діяльності компанії. Вона впливає на всі аспекти організації – від міжособистістих відносин до стратегічних рішень. Схожий підхід спостерігається і у праці І. Сівчук, за словами якої, корпоративна культура є відображенням спроможності організації самостійно нейтралізувати соціально-негативні конфлікти без спричинення подальшої руйнації робочого середовища [19, с. 35].

Відтак корпоративна культура, як «набір переконань, поведінки, установок звичаїв, що поділяються членами організації» [23, с. 210], а також як «сукупність моделей поведінки в організації» [64], безпосередньо впливає на те, як вирішуються

протиріччя, виступаючи потужним інструментом у руках керівника для управління конфліктами на підприємстві. За допомогою організаційних елементів корпоративної культури (систем лідерства та комунікацій, норм поведінки, формування робочого процесу, способів вирішення конфліктів та корпоративного стилю [64]) керівник, наприклад, може створити систему управління конфліктами, яка включає в себе не тільки реакцію на вже виниклі проблеми, але й профілактичні заходи. Це сприяє ранньому виявленню потенційних конфліктів та їхньому конструктивному вирішенню. Крім того, чітко визначені норми поведінки та ефективні системи комунікації допомагають уникнути непорозумінь та зменшити напруженість у колективі. Водночас ідейні елементи корпоративної культури (традиції, особистісні цінності, цінності компанії та вектор розвитку підприємства [64]) формують основу для створення позитивного клімату в організації та виконують роль своєрідного компаса, який направляє поведінку співробітників у складних ситуаціях. Саме ці елементи об’єднують співробітників, надають їм відчуття приналежності до спільної справи та мотивують до досягнення спільних цілей.

Отже, корпоративна культура, як системне поєднання цінностей, переконань, норм та поведінкових моделей, не тільки формує унікальну ідентичність організації, але й істотно впливає на загальну ефективність підприємства. У цьому процесі стиль керівництва або, як його називають В. Храпкіна та О. Храпкін, стиль лідерства виступає вирішальним чинником, визначаючи розвиток і спрямованість корпоративної культури [18, с. 70].

Кожен стиль лідерства має свої наслідки для культури організації. Зокрема, автократичний стиль допомагає швидко досягти результатів, однак у довгостроковій перспективі може породжувати негативні емоції, знижувати мотивацію співробітників, та сприяти ворожій атмосфері, де ефективність падає у відсутність контролю з боку керівника. Натомість демократичний стиль, заснований на довірі та відкритому спілкуванні, сприяє зміцненню корпоративної культури, оскільки працівники беруть участь у прийнятті рішень, формуючи позитивні взаємини та відчуваючи відповідальність за спільні цілі. Ліберальний стиль, або laissez-faire, дозволяє працівникам максимально виявляти творчий підхід та інноваційність

завдяки мінімальному втручанню керівника. Проте, такий стиль часто пов’язаний з неясністю обов’язків, конфліктами в команді та зниженням продуктивності, особливо у випадках, коли працівникам не вистачає самодисципліни або чіткості в задачах [18, с. 70].

Відтак, обираючи стиль лідерства, керівник повинен враховувати специфіку організації, її цілі та завдання, а також особливості команди. Не існує універсального стилю, який би був ефективним за всіх обставин. Часто оптимальним є комбінований підхід, що дозволяє поєднувати різні стилі залежно від ситуації. Наприклад, у кризових ситуаціях може бути доцільним більш авторитарний стиль, тоді як у стабільних умовах ефективним буде демократичний підхід. Важливо розуміти, що стиль лідерства – це не статична категорія, а скоріше процес, який потребує постійної адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Крім того, на формування корпоративної культури впливають й інші чинники, такі, як «розмір та вік компанії, сфера та масштаб діяльності, форма власності та ринкове середовище» [18, с. 70]. Взаємодія цих факторів з різними стилями лідерства створює унікальну корпоративну культуру кожної організації та доводить, що успішне управління підприємством передбачає не тільки розуміння основних стилів лідерства, але й здатність адаптувати їх до конкретних умов та потреб організації.

Отож з урахуванням дослідженого впливу корпоративної культури на процес управління конфліктами, вважаємо, що недарма І. Сівчук називала її «важливим фактором підприємства» [19, с. 35].

Таким чином, корпоративна культура виступає важливим ресурсом для управління конфліктами. Вона не лише впливає на частоту виникнення конфліктів, але й визначає способи їх вирішення. Водночас керівник, який у своїй діяльності дотримується принципів відкритості, об’єктивності та залученості, виконує не лише управлінську функцію, але й зміцнює корпоративну культуру підприємства, створюючи сприятливі умови для розв’язання конфліктів та підвищення загальної ефективності роботи колективу [20, с.19].

ВИСНВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Для здійснення управління конфліктами на підприємстві застосовуються різні технології, серед яких і методи, інструменти та моделі, які в сукупності забезпечують комплексний підхід до розв'язання протиріч на підприємстві, а поодинці є складовими частинами процесу управління конфліктами, кожен яких має свою специфічну роль і доповнює інші. Так, моделі управління конфліктами надають загальну рамку для вирішення проблем, методи вказують на конкретні дії, а інструменти забезпечують практичну реалізацію обраної стратегії.

Водночас важливими елементами, які варто враховувати при управління конфліктами є і соціально-психологічні аспекти, тобто індивідуальні особливості учасників конфлікту та соціальний контекст, в якому виникає конфлікт. Саме розуміння цих аспектів дозволяє розробити ефективні стратегії управління конфліктами, які не тільки вирішують конкретну проблему, але й сприяють створенню позитивного клімату в організації. Зокрема, для ефективного управління конфліктами на підприємстві керівникам необхідно розвивати такі особистісні якості як емпатія, самоконтроль, психологічна саморегуляція, ефективні комунікативні навички, соціальна свідомість та вміння будувати міжособистісні відносини. Вони дозволяють не лише знизити рівень конфліктності, а й створити таку корпоративну культуру, яка позитивно впливатиме на продуктивність праці.

Зазначене також доводить, що роль керівника в управлінні конфліктами полягає не лише в прямому втручанні у конфліктні ситуації, але й у створенні такого середовища, де співробітники почуваються в безпеці, можуть відкрито висловлювати свої думки та почуття, не боячись негативних наслідків. Саме такий підхід сприяє профілактиці конфліктів та їхньому ефективному вирішенню.

Отже, управління конфліктами – це не лише навичка, а й філософія управління, яка базується на розумінні людської психології, соціальних взаємодій та здатності створювати позитивну атмосферу в колективі.

РОЗДІЛ 3
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: МІЖНАРОДНІ ТРЕНДИ ТА ВІТЧИЗНЯНІ ПЕРСПЕКТИВИ

3.1 Нові підходи до управління конфліктами

Вирішення конфліктів – це процес, що супроводжує людство протягом усієї його історії. Способи подолання непорозумінь, суперечок та протистоянь еволюціонували від примітивних форм до складних систем, відображаючи зміни в суспільстві, культурі, політиці та технологіях. На ранніх етапах розвитку людства конфлікти зазвичай вирішувалися силовим методом або за допомогою авторитетних осіб. Такий підхід, хоча й забезпечував швидке врегулювання, часто призводив до поглиблення розколу та створював передумови для нових конфліктів.

З розвитком цивілізацій від примітивних форм соціальної організації до складних державних утворень змінювалися і способи вирішення конфліктів. Якщо на ранніх етапах сила була основним аргументом у спорах, то з появою перших законів та інститутів влади з’явилися й інші механізми врегулювання суперечок. У Вавилоні, Греції та Римі, приміром, врегулювання суперечок здійснювалося двома способами – шляхом «права» та «інтересів», як це називає В. Прущак. Так, правовий метод, що передбачав застосування законів та норм, був кроком вперед, оскільки вводив елемент формальної справедливості. Однак він не завжди враховував індивідуальні потреби та інтереси сторін на відміну від методу «інтересів», який фокусувався на пошуку компромісів та задоволенні потреб всіх учасників конфлікту [65, с. 90].

На сьогодні ж існує значно ширший спектр методів вирішення спорів, що охоплює як традиційні практики, випробувані часом, так й інноваційні підходи, які базуються на сучасних наукових дослідженнях. Відтак традиційні методи часто мають глибоке коріння в історії та культурі, оскільки передаються з покоління в покоління. Вони зазвичай ґрунтуються на мудрості предків та загальноприйнятих нормах поведінки в суспільстві. Зі свого боку, сучасні методи, як підкреслюють М. Марчик, К. Межеєвська та Й. М. Мочидловська, активно використовують досягнення психології, соціології та інших наук, а також новітні технології [66, с. 15].

Отож серед традиційних методів управління конфліктами вказані науковці виокремлюють такі: компроміс – домовленість, досягнуту сторонами конфлікту шляхом взаємних поступок; поступку – таку стратегію поведінки в конфлікті, яка полягає у тому, що одна зі сторін поступається своїми інтересами або вимогами, щоб уникнути подальшого протистояння; усунення – комплекс заходів, спрямованих на ідентифікацію та усунення джерел конфлікту, тобто причин і чинників, які його спричиняють і підтримують [66, с. 16].

Натомість сучасними методами вирішення конфліктів М. Марчик, К. Межеєвська та Й. М. Мочидловська вважають переговори, медіацію та арбітраж [66, с. 16].

Отож переговори, згідно із дослідженнями вчених, являють собою «процес, орієнтований на вирішення конфлікту сторонами спору за допомогою різних каналів зв'язку» [66, с. 16]. Саме вони виступають фундаментом будь-якого мирного врегулювання, що передбачає пряму взаємодію сторін. Однак, як зазначають В. Головченко та В. Барбой, важливо розуміти, що переговори різняться залежно від кількості учасників, цілей та ролі третіх сторін, а також не усі з них можливі на всіх стадіях конфлікту [13, с. 41; 67, с. 11]. Так, за кількістю учасників виділяють двосторонні та багатосторонні переговори, а за наявністю посередника – прямі та непрямі [67, с. 11]. Разом з тим, залежно від цілей, переговори можуть бути орієнтовані на продовження або перегляд чинних угод, досягнення нової угоди, перерозподіл обов'язків, досягнення побічних ефектів, перехід до конструктивної взаємодії, а також переговори, спрямовані на отримання не оговорених в домовленості результатів [13, с. 41; 67, с. 11].

Зважаючи на всю різноманітність форм та цілей переговорів, ефективність процесу залежить від кількох ключових факторів. Серед них важливими є рівень взаємозалежності між сторонами, рівень їхньої влади та впливу, а також стадія розвитку конфлікту. Важливим аспектом є також участь осіб, які мають реальні повноваження приймати рішення, оскільки їхнє залучення може значною мірою визначити результативність та швидкість переговорів. Отож розуміння і правильне

застосування різних видів переговорів є критично важливим для досягнення успіху в будь-якому процесі мирного врегулювання спорів.

Що стосується медіації, то варто зазначити, що її основою, відповідно до чинного законодавства України, також є переговори. Зазначене, зокрема, закріплено у п. 4 ч. 1 ст. 1 Закону України «Про медіацію», згідно з яким цей сучасний метод являє собою «позасудову добровільну, конфіденційну, структуровану процедуру, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів» [68].

Ключовими ознаками медіації, що сприяють її поширенню як в зарубіжних країнах, так і в Україні, є принципи, на яких вона здійснюється, а саме: добровільність, конфіденційність, нейтральність, незалежність та неупередженість медіатора, самовизначення та рівність прав сторін медіації [68]. Добровільність, наприклад, полягає в тому, що жодна із сторін не зобов'язана брати участь у медіації, і кожна з них має право припинити участь на будь-якому етапі. Конфіденційність гарантує, що всі питання, обговорені під час процедури, залишаються в межах процесу, що сприяє відкритості та чесності у взаємодії. Принципи нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора передбачають, що він не є учасником конфлікту і не має особистої зацікавленості у результаті, тому діє виключно як посередник. Медіатор залишається об'єктивним і не висловлює підтримки жодній зі сторін, зосереджуючись на створенні умов, які сприяють досягненню взаєморозуміння і справедливого рішення. Водночас самовизначення та рівність прав сторін підкреслюють, що кожна зі сторін має право вільно висловлювати свою позицію та брати участь у прийнятті рішень, а всі сторони мають рівні можливості впливати на кінцевий результат.

У своїй сукупності зазначені принципи надають сторонам можливість повністю контролювати процес і результат медіації, що є особливо цінним, оскільки учасники самі визначають, які рішення вважають для себе прийнятними. Крім того, завдяки ним медіація стає ефективним методом вирішення конфліктів, де важливим є не лише результат, а й процес його досягнення, що дозволяє зберегти, а іноді й зміцнити взаємини між сторонами.

Ще одним альтернативним, однак концептуально відмінним від медіації, сучасним методом розв'язання спорів, як було наголошено, є і арбітраж. Зарубіжні вчені визначають його як спосіб вирішення конфліктних ситуацій, при якому сторони погоджуються передати свій спір на розгляд незалежного суду або арбітражній комісії, яка бере участь у прийнятті остаточного рішення щодо вирішення конфлікту [66, с. 16]. У вітчизняній науковій доктрині арбітраж трактується схожим чином, тобто як «форма приватного правосуддя, яке ґрунтується на угоді, спеціально укладеній для цього сторонами спору, де арбітр наділяється повноваженнями, аналогічними повноваженням судді, хоча вони і випливають з угоди між сторонами» [69, с. 154]. Відтак, якщо порівнювати медіацію переговори та арбітраж, то останній виступає більш формалізованим процесом, оскільки рішення у цій процедурі все ж ухвалюється не сторонами за сприяння нейтральної особи, а саме безпосередньо арбітром.

У більшості як українських, так і зарубіжних дослідженнях (приміром, у вже згаданій праці М. Марчик, К. Межеєвської та Й. М. Мочидловської [66], а також у роботах Н. Заболотної [70], С. Ніщимної [71], К. Слюсаренко [14], Н. Коваленко [72]) науковці зазвичай розглядають саме ці три альтернативні методи вирішення конфліктних ситуацій – переговори, медіацію та арбітраж, як основні сучасні методи розв'язання протиріч. Проте, як ми вже зауважували, наука і практика управління конфліктами постійно розвиваються, і в результаті цього розвитку з'являються нові підходи та вдосконалюються вже відомі методи. Так, вчена Т. Щербан у своїй праці «Емоційні навички в управлінні конфліктами» висловлює думку про необхідність доповнення переліку сучасних методів вирішення конфліктів такими інноваційними практиками, як фасилітація, ненасильницьке спілкування, GRIT і ARIA методи [56, с. 268], а І. Золотаревич та Ю. Іванова-Смирнова згадують також і про коучинг [73; 74]. Розглянемо ці методи детальніше.

Згідно із тлумачним словником української мови термін «фасилітація» означає «форму групової роботи для вироблення рішень підвищеної складності або підвищеної важливості» [75]. У психології це поняття розглядається радше як «процес допомоги людям у досягненні спільних цілей та розвитку їхнього

потенціалу» [76]. Відтак, фасилітація – це універсальний інструмент, який знаходить застосування в різних сферах життя, допомагаючи вирішити складні проблеми та побудувати злагоджені команди. Ключову роль у цьому процесі відіграє фасилітатор – нейтральна сторона, яка створює безпечний простір для обговорення, допомагає учасникам висловити свої думки та знайти спільну мову. Він не нав'язує своїх рішень, а лише направляє процес у потрібне русло, сприяючи ефективній взаємодії та досягненню консенсусу.

Попри схожість фасилітації з медіацією у зв'язку з їх спрямованістю на сприяння ефективній комунікації та пошуку спільних рішень, ці два процеси мають різні сфери застосування та процедурні особливості. Медіація, як правило, використовується саме у конфліктних ситуаціях і має на меті досягнення згоди між сторонами, тоді як фасилітація спрямована на пошуки найкращого рішення щодо вирішення проблеми, не обов'язково пов'язаної з наявністю протиріччя [15]. Крім того, медіація часто передбачає більш структурований і формалізований процес, ніж фасилітація, що часто робить останню гнучкішим інструментом, здатним адаптуватися до різних ситуацій та потреб учасників. Отож, погоджуючись із Т. Щербан, також вважаємо, що на сьогодні фасилітація є «відкритою моделлю комунікацій, яка має величезний потенціал у розв'язанні конфліктів саме завдяки своїй не маніпулятивності іншими» [56, с. 269].

Схожим на фасилітацію є і коучинг – інструмент розвитку лідерів, покращення продуктивності підприємства, адаптації до змін та вирішення суперечностей, який сприяє взаємному зростанню співробітників, замість того, щоб фокусуватися на протистоянні [74]. Так, коучинг спрямований на створення середовища, де співробітники отримують підтримку для саморозвитку та ефективного вирішення завдань. Він базується на встановленні довірливих відносин, які дозволяють виявляти сильні сторони кожного учасника, визначати шляхи подолання труднощів і знаходити оптимальні рішення. Особливістю коучингу є акцент на індивідуальній роботі, що допомагає не тільки підвищувати особисту продуктивність, але й формувати культуру співпраці у колективі, орієнтовану на досягнення спільних цілей і розвиток підприємства в цілому.

Також цікавим доповненням до традиційних методів є, безперечно, і ненасильницьке спілкування, яке фокусується на вираженні потреб та почуттів без обвинувачень і образ. В основі цього методу лежить емпатія, яка, як було зазначено раніше, є здатністю особи поставити себе на місце іншої людини, зрозуміти її переживання, потреби та мотиви [56, с. 268]. Фактично ненасильницьке спілкування загалом виступає «гнучкою технологією комунікації, що поєднує переговорні навички та конфліктологію» [77], тобто у більш глибинному сенсі є «особливим світоглядом або системою установок, яка допомагає бути в контакті з тими, хто не схожий на нас, вибудовувати партнерство в найскладніших робочих і життєвих ситуаціях, бачити світ як простір можливостей, а не арену боротьби та війни» [77].

Щодо методу GRIT (Graduate and Reciprocated Initiatives in Tension Reduction), запропонованого американським психологом Чарльзом Е. Осгудом у 1962 році, то варто зазначити, що він є стратегією для зменшення міжгрупових конфліктів шляхом послідовних взаємних кроків назустріч [56, с. 270]. Суть методу, згідно з визначенням, що міститься у психологічному словнику APA, полягає в тому, що сторони публічно оголошують про свої мирні наміри та підтверджують їх конкретними діями, навіть за умов конкуренції [78]. Тобто GRIT вимагає від учасників не лише вербальних зобов'язань щодо співпраці, але й реальних вчинків, які демонструють готовність до компромісів та співпраці, незважаючи на наявність певних протиріч. Для ефективного застосування методу GRIT у вирішенні групових конфліктів фахівці з управління пропонують дотримуватися чотирьох послідовних кроків:

1) оголосити іншій стороні про свій намір використовувати модель GRIT, а також пояснити обґрунтування та переваги цього рішення;

2) реалізувати конкретні дії, які демонструють готовність до примирення;

3) запросити іншу сторону відповісти взаємністю, щоб продовжити процес зниження напруги;

4) повторювати ці кроки до досягнення бажаного результату, тобто поки конфлікт не буде вирішено або трансформовано [79].

Така схема, що складається з чотирьох елементів – «оголосити – реалізувати – запросити – повторити», є чітким алгоритмом, який допомагає структурувати процес зниження напруги та перехід від конфлікту до співпраці, що зі свого боку, дозволяє учасникам конфлікту зберегти взаємну повагу та створити умови для ефективного вирішення спірних ситуацій без ескалації насильства чи подальшого загострення суперечки [79]. Отож GRIT за своєю суттю є не просто сукупністю формальних процедур, а комплексною стратегією, яка враховує як раціональні, так і емоційні аспекти конфлікту. Вона дозволяє не тільки вирішити конкретну проблему, але й змінити саму культуру взаємовідносин у колективі, сприяючи створенню атмосфери довіри та взаєморозуміння на підприємстві.

Водночас менш відомим в України, проте не менш актуальним є і метод ARIA (Antagonism, Resonance, Invent creative options and Action plan), основна ідея якого полягає в тому, щоб зрозуміти джерела антагонізму (антагоністичні відносини між сторонами), знайти точки резонансу (загальні цінності та інтереси) і на основі цього створити творчі та інноваційні можливості для вирішення конфлікту [56, с. 271]. Як бачимо, спільним у методах GRIT та ARIA є їх структурованість, тобто наявність послідовних кроків для деескалації напруженості. Разом з тим, серед відмінностей слід згадати те, що GRIT все ж фокусується на односторонніх поступках з метою спонукати іншу сторону до взаємності, тоді як ARIA надає більшу вагу процесу спільного пошуку рішень. ARIA також більш глибоко досліджує причини конфлікту, дозволяючи сторонам краще зрозуміти один одного і знайти спільну мову.

Перелічені методи розв’язання конфліктів є лише частиною усіх тих інструментів, які можуть бути використані в цьому процесі. З огляду на постійну еволюцію управлінської науки та технологій, поява нових підходів, адаптованих до умов мінливого середовища та складності сучасних соціальних систем, є неминучою, що робить дослідження в галузі управління конфліктами надзвичайно актуальним та перспективним напрямом.

На останок варто також наголосити на тому, що управління конфліктами – це широке поняття, яке охоплює не лише питання вирішення, а й попередження конфліктних ситуацій. Відтак доцільно відзначити, що в цьому аспекті превентивним

інструментом, як наголошують О. Дудченко та В. Натальченко, є, зокрема, соціальне партнерство, яке «являє собою систему ненасильницьких засобів і методів урегулювання суперечностей і проблем, що виникають» [80, с. 203].

Згідно із дослідженнями науковців, що займаються розробками в сфері попередження конфліктів на підприємстві, основними формами соціального співробітництва є: «проведення консультацій, переговорів різного типу, укладання колективних договорів і угод, спільне вирішення колективних конфліктів, залучення до участі в роботі соціального партнерства, ретельний розгляд і швидке вирішення претензій і розбіжностей, контроль за виконанням робочих завдань, проведення переговорів на національному, регіональному та виробничому рівнях (включаючи залучення працівників до управління виробництвом, участь у розподілі прибутку тощо)» [22, с. 38].

При цьому, рівень розвитку соціального партнерства, на думку, І. Сівчук, насамперед визначається залежно від форми управління виробництвом, що може мати централізований або децентралізований характер, а також від історико-культурних особливостей розвитку суспільства загалом [22, с. 38]. Так, централізована модель управління передбачає концентрацію управлінських рішень у руках вищих структур, що впливає на обмеження автономії працівників та зменшення їх участі у процесах прийняття рішень. Натомість децентралізована модель управління стимулює активне залучення працівників до управлінських процесів на різних рівнях, сприяючи побудові більш відкритих і гнучких відносин соціального партнерства. Що стосується історико-культурного аспекту, то він, слід наголосити, охоплює як соціальні норми, так і традиції взаємодії в суспільстві, що впливають на ступінь довіри між сторонами соціального партнерства, готовність до колективних рішень і здатність суспільства до адаптації сучасних управлінських практик у межах конкретних соціально-економічних умов.

Отже, підсумовуючи сказане, доречно зазначити, що вибір конкретного методу управління конфліктами (чи то традиційного, чи сучасного) або їх комбінації залежить від багатьох факторів, зокрема природи конфлікту, відносин між сторонами, культурних особливостей та цілей, яких хочуть досягти учасники спору. Однак на

сьогодні найбільш відомими, а відтак і широко застосовуваними, універсальними та адаптивними до різних ситуацій, є саме переговори, медіація, арбітраж, фасилітація, ненасильницьке спілкування, GRIT і ARIA методи, коучинг та соціальне партнерство як інструмент попередження конфліктних ситуацій.

3.2. Роль інноваційних технологій в управлінні конфліктами в організації

Управління конфліктами протягом тривалого часу традиційно базувалося на людському факторі, де ключову роль відігравав досвід і інтуїція фахівців, що брали участь у вирішенні конфліктних ситуацій. Такий підхід був ефективним у тих умовах, коли конфлікти мали обмежену масштабність і були зрозумілими за своїми ознаками. Однак, у сучасних реаліях, що характеризуються швидкими змінами в соціальному, економічному та політичному ландшафті, ці підходи все більше виявляються недостатніми. Постійне збільшення кількості та складності конфліктів, як на локальному, так і на глобальному рівнях, ставить перед управлінцями нові виклики, зокрема необхідність обробки великих обсягів даних, швидкого реагування та прийняття рішень у динамічно мінливих умовах. Саме тому, сучасні технології, приміром так, як штучний інтелект (ШІ), Big Data, надають нові можливості для ефективного управління конфліктами.

Попри активне впровадження цих технологій, науковцями наразі поки не сформовано загальноприйнятого розуміння згаданих термінів. Так, «штучний інтелект» часто розглядається і як «системи які можуть виконувати задачі, які зазвичай потребують людського інтелекту» [81], і як «набір технологій, які дозволяють комп’ютерам виконувати різноманітні розширені функції, включаючи здатність бачити, розуміти та перекладати усну та письмову мову, аналізувати дані, давати рекомендації тощо» [82]. Водночас під словосполучення «Big Data» вчені розуміють «масив структурованої та неструктурованої інформації, а також методи, підходи та інструменти її аналізу та зберігання» [81] або ж «набори даних, які характеризуються великим обсягом, різноманітністю форматів та високою швидкістю надходження» [83, с. 5]. Однак, попри різноманітність тлумачень, спільними рисами, що об’єднують ШІ та Big Data є спроможність цих інструментів обробляти великі обсяги інформації, виявляти закономірності та тренди, а також автоматизувати процеси аналізу і прийняття рішень. З урахування вказаного, більшість досліджень у сфері менеджменту підприємств тому і зосереджена саме на вивченні потенціалу сучасних інноваційних технологій для автоматизації рутинних операцій та оптимізації процесів прийняття рішень. Натомість наукова література,

присвячена застосуванню цих технологій у контексті управління конфліктами, є значно меншою, оскільки почала активно формуватися лише протягом останніх років. Серед небагатьох дослідників, які працюють у цій сфері, можна виділити, зокрема, І. Бута [84], З. Амоса [85] та В. Матвєєва [86].

Отож, що стосується інструментів Big Data, то варто зазначити, що вони надають потужний аналітичний інструментарій для комплексного дослідження конфліктів. За допомогою цих інструментів можна проводити детальний аналіз причин, наслідків та інтенсивності конфліктів, виявляти патерни та тренди, а також оцінювати потенційні ризики і можливості. Крім того, Big Data дозволяє здійснювати порівняльний аналіз різних думок сторін конфлікту, виявляти спільні інтереси та шукати оптимальні рішення для урегулювання спорів. Класичними прикладами таких інструментів, що допомагають менеджерам збирати й упорядковувати дані з різних джерел і форматів, є, зокрема і всім відомі Excel або Google Sheets та більш просунуті програми Tableau, Power BI й R, що використовуються для основних обчислень, аналізу та візуалізації [87]. Отож технології Big Data дають змогу збирати і обробляти величезні масиви даних з різних джерел, що дозволяє отримати більш точну картину ситуації та розробити на її основі ефективні стратегії для розв’язання конфлікту.

Водночас штучний інтелект пропонує ще більш широкі можливості для управління конфліктами. Систематизувавши дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, ми визначили, що існує кілька основних можливостей застосування штучного інтелекту в управлінні конфліктами. Так, за словами З. Амоса, ШІ по-перше, здатен виявляти приховані причини конфліктів та передбачати можливі суперечки в колективі шляхом аналізу особистісних рис, поведінки та мовлення працівників. Це допомагає виявляти потенційні джерела напруги заздалегідь. По-друге, ШІ може сприяти подоланню і культурних бар’єрів, які часто є причиною конфліктів на робочому місці. По-третє, технології штучного інтелекту, такі як чат-боти та персональні помічники, можуть надавати цінну підтримку співробітникам, які займаються вирішенням конфліктів, пропонуючи стратегії розв’язання протиріч, а також виступаючи в ролі нейтрального посередника, сприяючи конструктивному діалогу між сторонами конфлікту [85].

Зі свого боку, український науковець І. Бут також звертає увагу і на те, що технології ШІ можуть стати дієвими інструментами під час альтернативного вирішення спорів, тобто під час проведення переговорів, медіації та арбітражу [84, с. 85]. Практичне підтвердження цієї тези можна знайти на сайті відомої компанії «All About People», яка пропонує послуги з вирішення спорів. Так, автори публікації детально описали, як ШІ може бути використаний під час проведення медіації для аналізу великих обсягів даних, автоматизації рутинних завдань та усунення упередженості сторін [88].

Відтак загалом, програмні продукти, що інтегрують технології ШІ з метою підтримки процесу вирішення спорів, доцільно класифікувати за наступними категоріями:

1. Інструменти, що автоматизують рутинні процеси в процесі вирішення конфліктних ситуацій:

– Otter.ai – асистент, який веде протокол командних зустрічей, забезпечуючи швидкий і зручний доступ до потрібної інформації [89];

– Riffo – платформа, яка використовує штучний інтелект для систематизації файлів, забезпечуючи зручний доступ до потрібної інформації та усуваючи одну з основних причин конфліктів – неефективну комунікацію [86];

– Copy.ai – сервіс для роботи з текстами [89];

– Kono – помічник для зустрічей на основі штучного інтелекту, який може сприяти обговоренню та вирішенню конфліктів під час зустрічей [90];

– Zoom.ai – чат-бота, призначений для оптимізації планування та координації зустрічей [90].

2. Сервіси, що допомагають вести діалог, а також здатні виступати в ролі посередників під час проведення процедур альтернативного вирішення спорів:

– Genie – чат-бот, здатний скласти сценарій зустрічі (наприклад, в межах медіації чи переговорів), а також допомогти із вирішенням нескладних робочих дилем [91];

– ChatGPT від OpenAI – генеративна модель ШІ, здатна вести діалог і моделювати процес медіації [89]. ChatGPT може виступати посередником у спілкуванні між сторонами, надаючи нейтральні коментарі та пропозиції, пояснюючи різні аспекти спору та допомагаючи сторонам розробити взаємні рішення. У випадках, де емоції можуть посилити конфлікт, ChatGPT здатен діяти як неупереджений посередник, допомагаючи підтримувати конструктивний тон у розмові;

– Cleo – це чат-бот, розроблений Лабораторією комп'ютерних наук і штучного інтелекту MIT, що діє як посередник, допомагаючи людям брати участь у конструктивному діалозі та досягати домовленостей [90].

3. Програми підтримки сприятливого психологічного клімату на підприємстві для запобігання виникненню конфліктів:

– Woebot – інтерактивний віртуальний помічник, розроблений для підтримки ментального здоров'я. Хоча його основне завдання – допомагати користувачам впоратися з емоційними труднощами та стресом, його функціонал також може бути корисним для профілактики конфліктів на підприємствах, адже часто саме емоційні проблеми, такі як тривога, стрес або депресія, стають причиною непорозумінь [90];

– Quartet Health, що надає платформу, керовану ШІ, яка спрямована на покращення результатів психічного здоров'я [90];

– «Друг» – український чат-бот, який був створений на початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року та спеціалізується на наданні психологічної допомоги в стресових ситуаціях [92];

– Elomia – чат-бот на базі ШІ, який може вести змістовні розмови та надавати персоналізовану підтримку своїм користувачам [92].

У сфері управління конфліктами, крім програм, заснованих на технологіях ШІ, все ширше застосовуються також й інші інноваційні цифрові інструменти, що сприяють розвитку навичок, підвищенню ефективності комунікації та оптимізації процесів вирішення спорів. Одним із прикладів таких інструментів є мобільний додаток для успішних переговорів Negotiation 360 [93], який демонструє значний

потенціал цифрових технологій у навчанні та підтримці переговорних процесів. Додаток функціонує як інтерактивний тренер, забезпечуючи користувачів можливістю оцінити свої навички ведення переговорів, проаналізувати сильні та слабкі сторони і отримати детальні рекомендації щодо їх вдосконалення. Його інструментарій включає персоналізовані поради, які базуються на індивідуальних результатах користувачів. Отож унікальність Negotiation 360 полягає в його здатності адаптуватися до рівня досвіду різних осіб, пропонуючи як базові знання, так і поглиблену аналітику для професіоналів. Це робить додаток не лише інструментом для розвитку навичок, а й платформою для довготривалого професійного зростання.

Також заслуговують на увагу і сервіси Slack, Microsoft Teams або Monday, які допомагають створювати прозорі комунікаційні канали, що сприяють зменшенню непорозумінь між сторонами [94-96]. Завдяки можливостям відстеження завдань, збереження історії повідомлень і спільного редагування документів ці інструменти стають незамінними для управління конфліктами в командах, особливо в умовах дистанційної роботи. Крім того, ці платформи дозволяють інтегрувати додаткові модулі, наприклад для проведення опитувань або оцінювання настроїв учасників конфлікту, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Таким чином, ШІ, інструменти Big Data та інші сучасні технології допомагають розширити можливості аналізу великого обсягу даних, забезпечують швидкість прийняття рішень і підвищують точність у визначенні причин конфлікту. Завдяки їм можливо не лише реагувати на конфлікти в реальному часі, а й прогнозувати їх розвиток, що дозволяє розробляти стратегії попередження та мінімізації ризиків. Враховуючи ці переваги, інноваційні технології у сучасному світі стають невід’ємними інструментами для управління конфліктами в умовах сучасного світу, де традиційні методи вже не здатні забезпечити необхідну ефективність.

3.3. Зарубіжний досвід управління конфліктами в організації

У контексті четвертої промислової революції та посилення глобалізації, ефективне управління конфліктами набуває статусу критичного фактора конкурентоспроможності підприємств. Зарубіжний досвід, збагачений різноманітністю підходів, інноваційними рішеннями та адаптацією до мінливого

бізнес-середовища, пропонує цінні інсайти для розвитку ефективних механізмів вирішення конфліктів, а також сприяє оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню продуктивності та створенню сприятливого клімату в організації, що є необхідною умовою для успішної діяльності підприємства на глобальному ринку.

Зарубіжна практика управління конфліктами демонструє широкий спектр методів і підходів, спрямованих на ефективне вирішення суперечок у корпоративному середовищі. У країнах із розвиненою економікою та інституційними системами, як-от США, Німеччина, Японія чи скандинавські держави, формуються унікальні моделі управління конфліктами, які базуються на поєднанні традиційних цінностей, сучасних технологій і правових стандартів. В управлінській науці базовими є дві моделі менеджменту, що слугують основою більшості інших відомих моделей – японська та американська [97, с. 282; 98, с. 147].

Як стверджує М. Шкурат, японська система управління є результатом поєднання давніх національних традицій та запозичених ідей, які були адаптовані до місцевих умов та особливостей японської культури [97, с. 283]. Однією з ключових ідей, що ілюструють цю синергію, є концепція «кайдзен» – філософія поступових, але безперервних покращень, орієнтованих на досягнення сталого довгострокового успіху [98, с. 147]. Натомість у США управлінські підходи, за слова С. Северіної, навпаки базуються на пріоритеті сучасних інноваційних технологій, які швидко впроваджуються в різні сфери життя, зокрема і у виробництво [98, с. 147].

На практиці підходи до загального управління роботою підприємств відображаються також і на системах управління конфліктами. Так, культурні, соціальні та економічні відмінності проявляються у виборі підходів до вирішення конфліктів, рівні залучення посередників, акцентах на індивідуальні чи колективні інтереси, а також у використанні інноваційних технологій для діагностики й управління конфліктними ситуаціями. Японська модель менеджменту орієнтується на гармонізацію відносин через консенсус і поступове вдосконалення процедур, тоді як у США пріоритет надається швидким та раціональним рішенням із використанням сучасних технологій. Вказані особливості формують унікальні системи управління конфліктами на підприємствах, які відповідають соціокультурним і економічним

умовам країн. Особливо чітко це видно на прикладах функціонування реальних підприємств.

Приміром, систему управління конфліктами відомої американської компанії Netflix можна назвати зразковою з огляду на успішну інтеграцію принципу відкритого спілкування у корпоративну культуру підприємства. Так, засновник та керівник Netflix Р. Гастінгс реалізує стратегію, спрямовану на підтримку високої продуктивності, засновану на принципах прозорості, відвертості і взаємоповаги. Він заохочує співробітників безпосередньо висловлювати свою думку, навіть якщо вона не відповідає загальноприйнятим ідеям [99]. Такий підхід, безсумнівно, не лише сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, але й має безпосередній вплив на інноваційність та адаптивність організації, оскільки підприємства, де заохочуються відкрите обговорення та різноманітність думок, є більш схильними до генерації нових ідей та ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища. Більш того, культура відкритості в Netflix сприяє створенню атмосфери психологічної безпеки, в якій співробітники почуваються комфортно, висловлюючи свої ідеї та критику. Це, зі свого боку, підвищує рівень залученості працівників та їхню відданість компанії. Відтак досвід американської компанії Netflix доводить, що ефективне управління конфліктами не лише сприяє досягненню короткострокових цілей, але й є важливим фактором довгострокового успіху організації в динамічному бізнес-середовищі.

Аналогічний підхід до управління конфліктами демонструє також підприємство Assurance, яке, як і Netflix, активно застосовує принципи відкритого спілкування та побудови довірчих стосунків між співробітниками. Водночас унікальною особливістю цього підприємства є значний акцент на ролі лідера у процесі вирішення конфліктів. Як зазначає президент компанії Д. Кларас, саме лідер має бути здатним вислуховувати різні думки, бути вразливим і водночас твердим у своїх переконаннях. Завдяки такому підходу в Assurance створено атмосферу, де кожен співробітник має можливість висловити свою думку, а конфлікти розглядаються як можливість для розвитку [24].

Разом з тим, навіть у злагоджених командах можуть виникати непорозуміння через швидкі судження про мотиви інших людей (на чому ми вже акцентували увагу під час дослідження соціально-психологічних аспектів управління конфліктами), а тому у компанії Central Insurance налагоджена система проактивного управління конфліктами, що передбачає обов'язковий етап ретельного аналізу ситуації перед вжиттям будь-яких дій. Сформований керівництвом Central Insurance підхід дозволяє уникнути непорозумінь і знайти більш конструктивний шлях для вирішення проблеми [24].

Діаметрально протилежною до системи управління конфліктами Central Insurance є система, що діє в компанії CX-Ray, яка спеціалізується на наданні послуг організаційної діагностики. Співробітники цієї фірми вірять у можливість швидкого вирішення проблем саме на етапі, коли вони виникають. Отож замість того, щоб вагатися між елементами «він сказав – вона сказала», вони придумують рішення, щоб зробити обидві сторони щасливими. Як зазначив Г. Бауер, власник продукту та керівник проекту: «Якщо виникає конфлікт, негайно вирішуйте його та не піддавайтеся спокусі ігнорування» [24].

Порівняно із вже згаданими підприємствами більш інноваційний підхід до управління конфліктами, який базується на принципах data-driven management, демонструє компанія Oursky. Так, розуміючи, що суб'єктивні оцінки та емоції часто є причиною конфліктів, менеджери фірми замінюють їх на аналіз даних, отриманих з програмного забезпечення для відстеження часу. Це дозволяє уникнути суб'єктивних суперечок щодо робочого навантаження та ефективності працівників, оскільки всі висновки ґрунтуються на фактичних даних [24].

Отже, зазначене яскраво демонструє, що багато зарубіжних компаній обирає для себе все ж політику створення на підприємстві умов для відкритого діалогу та конструктивної взаємодії як основну стратегію управління конфліктами. Разом з тим, доречно, на нашу думку, наголосити, що практика управління конфліктами загалом є значно більш різноманітною. Зокрема, як показують дослідження іноземних вчених в цій галузі, можна виділити щонайменше шість основних стратегій, які базуються на

технологіях вирішення протиріч та є більш або менш розвинутими в конкретних країнах:

1. Стратегія спілкування: відкритий діалог, заснований на щирості та взаємній повазі, активне слухання та з'ясування непорозумінь;

2. Стратегія переговорів: виявлення спільних інтересів і пошук компромісу;

3. Стратегія лідерства: формування позитивного клімату в колективі, заохочення відкритого діалогу в команді, посередництво керівників або призначених посередників;

4. Стратегія командної взаємодії: формування команди, встановлення чітких ролей і обов`язків, заохочення атмосфери підтримки та співпраці;

5. Стратегія попередження конфліктів: роз'яснення робочих ролей і очікувань, регулярне спілкування команди та перевірки виконаних завдань, розробка чітких протоколів вирішення конфліктів;

6. Стратегія постійного вдосконалення: розробка механізмів зворотного зв'язку для оцінки і вдосконалення стратегії вирішення конфліктних ситуацій, постійне навчання та розвиток навичок розв'язання суперечностей [16, с. 38].

Як бачимо, ці, детально описані та проаналізовані іноземними вченими В. Варма та Р. Гупта, стратегії стосуються різних аспектів управління конфліктами на підприємствах і є важливими для ефективного вирішення та попередження як міжособистісних, так і міжгрупових конфліктів [16, с. 38].

При цьому, як вже зазначалося, у різних країнах використовуються різні стратегії вирішення конфліктів на робочому місці, що пов'язано із конкретними культурними, правовими та організаційними особливостями держав. Дослідження В. Варма, Р. Гупта та Т. Дубиної підтверджують цю тезу, демонструючи відмінності у підходах до управління конфліктами в США, Індії та державах Європи [16, с. 38]. Так, якщо стратегія переговорів, за даними вчених, є універсальною, оскільки застосовується однаково часто в більшості держав світу, то деякі інші методи альтернативного вирішення спорів демонструють відмінний рівень розвитку в різних державах. Наприклад, медіація, за даними вчених, в Індії частіше застосовується у сімейних та громадських спорах, тоді як в США, Німеччині, Франції та

Великобританії вона є поширеною практикою у вирішенні саме конфліктів на підприємствах [16, с. 38; 100, с. 35]. Цікавим фактом є і те, що в США навіть функціонує Федеральна служба медіації, яка як незалежний орган забезпечує контроль за діяльністю арбітрів. У той же час, в Іспанії перевага надається арбітражу, а в скандинавських країнах (Норвегії та Фінляндії) значна увага приділяється не розв'язанню конфліктів, а їх попередженню. Зокрема, в цих державах, як зазначає Т. Дубина, менеджери активно впроваджують навчальні програми, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту та навичок конструктивної комунікації, а також делегують відділам кадрів відповідальність за створення позитивного робочого середовища та розробку стратегій вирішення конфліктів [100, с. 35].

Таким чином, при розробці стратегій управління конфліктами будь-якому підприємству важливо враховувати не лише свою власну специфіку, а й загальнокультурні особливості, що є характерними для країн, де здійснюється діяльність.

До того ж, варто згадати і поширену у міжнародній практиці процедуру складання плану вирішення конфліктів (Conflict Resolution Plan). Цей документ є деталізованим алгоритмом, що дозволяє структуровано підійти до аналізу конфлікту, визначення його причин та розробки ефективних стратегій вирішення. У плані зазначаються всі ключові елементи конфлікту: його природа (вид і характер суперечності), основні учасники, очікувані результати, часові рамки, розподіл обов'язків і відповідальності між сторонами, а також кроки для досягнення бажаного результату [101].

Ключовою перевагою такого підходу є оптимізація процесу вирішення конфліктів завдяки мінімізації комунікативних бар'єрів між учасниками. Системний підхід, закладений у плані вирішення конфліктів, забезпечує прозорість кожного етапу процесу, що сприяє підвищенню рівня довіри між сторонами та зниженню ризику ескалації конфлікту. Більше того, використання плану дозволяє врахувати культурну специфіку учасників, що є особливо важливим у контексті глобалізації та міжнародної співпраці. Отже, складання планів вирішення конфліктів є не лише ефективним управлінським інструментом, але й важливою складовою підтримання

гармонійної взаємодії в організаціях, що прагнуть досягти довгострокового успіху в сучасному мінливому світі.

Крім плану вирішення конфліктів, ще одним важливим документом, який забезпечує ефективне управління конфліктами, на думку колишнього директора з маркетингу компанії Communicaid Д. Малкіна, виступає і кодекс поведінки на підприємстві [24]. Цей документ відіграє ключову роль у формуванні етичної культури компанії та є невід'ємною частиною корпоративної культури, оскільки встановлює чіткі стандарти поведінки, які очікуються від співробітників у різних робочих ситуаціях. Так, приклади організацій, які успішно використовують кодекси поведінки для управління конфліктами, можна знайти в різних галузях: від технологічних стартапів до великих корпорацій. Приміром, компанії Enterprise, Coca-Cola та EIT Culture & Creativity мають детально розроблені кодекси поведінки, які охоплюють широкий спектр питань: від відносин на робочому місці до питань зовнішньої роботи підприємства [102-104].

Відтак кодекс поведінки виконує функцію нормативного документу, що визначає етичні засади поведінки в організації. Його основна мета – забезпечити системний підхід до управління організацією шляхом встановлення чітких орієнтирів щодо дотримання принципів поваги, справедливості та прозорості у взаємодії учасників організаційних процесів. Тобто він не лише регламентує роботу підприємства, але й сприяє формуванню довірливого та безпечного середовища, у якому співробітники почуваються впевнено навіть під час вирішення конфліктних ситуацій.

Аналізуючи наведені факти, можна зробити висновок, що зарубіжний досвід демонструє різноманітність підходів до управління конфліктами: від японської моделі, яка базується на консенсусі та поступових змінах, до американської, орієнтованої на інновації та швидкі рішення. Однак попри відмінності спільним рисами для підприємств більшості зарубіжних країн є, по-перше, дотримання ними хоча б однієї або одразу декількох із шести основних стратегій управління конфліктами (спілкування, переговорів, лідерства, командної взаємодії, попередження конфліктів, постійного вдосконалення), по-друге, наявність кодексів

поведінки та, по-третє, складання менеджерами компаній планів вирішення конфліктів.

Отож зарубіжні практики управління конфліктами демонструють важливість поєднання стратегічного підходу, етичних норм і технологічних інструментів, що створює ефективну систему підтримки організаційної стабільності й адаптивності, а також дає можливість компаніям не лише успішно вирішувати суперечки, а й зміцнювати корпоративну культуру, підвищуючи конкурентоспроможність у глобальному бізнес-середовищі.

3.4. Конструктивне завершення конфліктів в організації: імплементація позитивних світових практик (на прикладі АО «Соломон»)

Досліджуючи причини виникнення та фази розвитку конфліктів ми з'ясували, що конфлікт – це динамічний процес, який проходить три основні стадії: передконфліктну (конфліктну) ситуацію, власне конфлікт та його завершення [4, с. 191; 41, с. 241-244]. Так, спочатку відбувається накопичення напруги та суперечностей, потім настає активна фаза протистояння, а завершується конфлікт його розв'язанням, врегулюванням, загасанням, усуненням або ж переростанням в інший конфлікт [105, с. 15].

Всі п'ять форм завершення конфлікту, як зазначає Г. Лавриненко, мають свої особливості та впливають на динаміку взаємодії між сторонами. Розв'язання конфлікту, приміром, є «спільною діяльністю учасників, яка спрямована на припинення протидії і вирішення проблеми, що привела до зіткнення» [105, с. 15]. Цей підхід ґрунтується на активному залученні сторін у пошук компромісу або консенсусу, що дозволяє не лише вирішити проблему, а й уникнути повторного її виникнення в майбутньому.

Врегулювання конфлікту водночас є схожим до розв'язання, однак характеризується участю третьої особи (медіатора, арбітра, фасилітатора) для завершення конфлікту [105, с. 15]. Такий формат часто використовується у складних ситуаціях, коли сторони не можуть самостійно досягти домовленості, але готові співпрацювати за умов посередництва.

Згідно зі статистичними даними, представленими Г. Лавриненко, лише 62% конфліктів на підприємствах успішно завершуються розв'язанням чи врегулюванням. Це свідчить про те, що більшість організацій здатні інтегрувати відповідні стратегії та інструменти для зниження напруги і вирішення протиріч, проте 38% конфліктів все ж залишаються невирішеними або навіть загострюються. У таких випадках конфлікт може загасати самостійно, що трапляється у 6% випадків, але це не завжди означає реальне усунення причин протиріч. У 15% конфлікти переростають у нові форми, а в 17% – вирішуються адміністративними методами, які доволі часто не

враховують інтереси всіх сторін, але дозволяють тимчасово стабілізувати ситуацію [105, с. 15].

Отож, як бачимо, проаналізовані дані свідчать, що форма завершення конфлікту визначає його наслідки: настає або конструктивне вирішення або ж деструктивне. Однак що саме можна розуміти під «конструктивним вирішенням конфліктів»? На нашу думку, конструктивним вирішенням конфлікту варто вважати такий результат, коли обидві сторони відчувають задоволення від знайденого рішення, їхні потреби частково або повністю задоволені, а стосунки між ними покращилися або залишилися незмінними. При цьому, важливо, щоб рішення, сформоване в процесі вирішення чи врегулювання конфлікту було справедливим, прийнятним для всіх сторін і стійким у часі.

Керуючий директор американського центру керівництва «ACHIEVE» В. Ловен визначила шестикрокову модель для конструктивного вирішення конфліктів [106]. Ця модель, будучи практичною та доступною, базується на принципах комунікації, емпатії та пошуку компромісів.

Так, перший крок, згідно із моделюю В. Ловен, має назву «Ініціатива та визнання». Цей етап акцентує увагу на значущості проактивного підходу в процесі врегулювання конфліктів, оскільки усвідомлення власної ролі у виникненні суперечностей, висловлення вибачень або надання компліментів може сприяти створенню умов для конструктивного обговорення та демонструвати готовність до позитивних змін. Разом з тим, як акцентує увагу дослідниця, вказаний підхід також корелює з концепціями соціальної перцепції та комунікаційних стратегій, які наголошують на важливості формування першого враження і розвитку взаємної довіри між сторонами [106].

Щодо другого кроку – «Планування часу», то його слід розглядати як ключовий елемент процесу врегулювання конфліктів, основною метою якого є створення оптимальних умов для конструктивного діалогу, адже планування часу, за словами В. Ловен, не лише демонструє повагу до опонента та підкреслює серйозність намірів вирішити проблему, але й сигналізує про пріоритетність розв’язання конфліктної ситуації для обох сторін [106]. Так, планування спеціального часу для діалогу в

процесі вирішення конфліктів є проявом комунікативної компетентності та ефективного тайм-менеджменту. Цей стратегічний крок сприяє оптимізації когнітивних ресурсів учасників переговорів, дозволяючи їм зосередитися на суті проблеми та розробити ефективні стратегії вирішення конфлікту.

Крім того, доречно і загадати про те, що цей етап, по-перше, ґрунтується на принципах ефективної комунікації та управління часом, які сприяють досягненню взаєморозуміння між сторонами конфлікту та дозволяють оптимізувати процес обговорення, а по-друге, є своєрідним інтеграційним компонентом, оскільки створює передумови для реалізації наступних етапів: активного слухання, конструктивного пошуку компромісів і формування спільних рішень [106]. Таким чином, планування часу як другий етап шестикрокової моделі «ACHIEVE» виступає базовим фундаментом, на якому вибудовується вся система взаємодії у процесі врегулювання конфлікту, забезпечуючи його ефективність та стійкість результатів.

Третім кроком у процесі конструктивного вирішення конфлікту є переведення фокусу на проблему. Ключовим завданням цього етапу виступає концентрація учасників конфлікту на суті проблеми – конкретних фактах, обставинах і діях, які призвели до суперечки, а не на особистісних характеристиках чи емоціях сторін, які можуть лише загострити ситуацію. Так цей крок, за словами керуючого директора «ACHIEVE», базується на принципах раціонального підходу до вирішення проблем та ефективної комунікації, застосування яких дозволяє знизити ризик ескалації конфлікту, підтримати взаємну повагу між сторонами та створити необхідний простір для конструктивного діалогу [106].

Разом з тим, під час ведення сторонами діалогу важливо, щоб учасники конфлікту також практикували активне слухання своїх опонентів. Ця навичка передбачає здатність уважно сприймати сказане, не перебиваючи й утримуючись від упереджених оцінок. Активне слухання допомагає глибше зрозуміти думки іншої сторони, сприяє створенню довірливих відносин і знижує напругу, а тому і виокремлюється в моделі В. Ловен як окремий крок, що базується на теоріях комунікації та емпатії.

Логічним продовженням третього і четвертого кроків виступає п’ятий – «Спільний пошук рішення». На цьому етапі сторони переходять від обговорення позицій до обговорення інтересів. Тобто, замість того, щоб наполягати на своїх вимогах, учасники конфлікту, застосовуючи принципи співпраці та переговорів, намагаються зрозуміти, що насправді лежить в їх основі. Так, спільне генерування ідей вирішення конфліктів змушує обидві сторони відчути влив на результат конфлікту і підвищує ймовірність успішної реалізації рішення, прийнятого в процесі розв’язання суперечки [106].

Фінальним етапом шестикрокової моделі виступає «прийняття», яке передбачає усвідомлення наслідків конфлікту та, в окремих випадках, визнання неможливості його повного вирішення. Цей етап є важливим насамперед для збереження емоційного здоров’я учасників і тісно пов’язаний із навичками емоційної саморегуляції, що допомагають сторонам уникати затяжних негативних емоційних станів і сприяють збереженню їхнього психологічного благополуччя [106].

Отже, шестикрокова модель американського центру керівництва «ACHIEVE» є алгоритмом дій для конструктивного вирішення конфлікту, який коротко можна подати так: «Ініціативна і визнання – Планування часу – Фокус на проблемі – Активне слухання – Спільний пошук рішення – Прийняття» [106].

Водночас схожою на неї є і модель LARA. Назва LARA є акронімом, що охоплює чотири ключові елементи, які, за задумом її авторів, забезпечують системний підхід до вирішення конфліктних ситуацій: «Listen – слухайте з наміром зрозуміти співрозмовника; Affirm – підтверджуйте почуте, визнаючи точку зору опонента; Respond – відповідайте на підняті проблеми та звертайте увагу на потреби, які лежать в їх основі; Add – додавайте інформацію до розмови, щоб бути почутим у відповідь» [107].

Попри своє іноземне походження обидві моделі розв’язання конфліктних ситуацій, на нашу думку, здатні мати значний потенціал для застосування на українських підприємствах для оптимізації внутрішніх процесів вирішення спорів, особливо у складних умовах економічних і соціальних викликів. Приміром, на практиці вони можуть бути використані вітчизняними організаціями, зокрема, для:

– вирішення міжособистісних конфліктів серед працівників, оскільки кроки моделі допомагають зосередитися на фактах, забезпечуючи об'єктивність під час вирішення суперечок, пов'язаних із розподілом обов'язків, різними стилями роботи чи іншими питаннями;

– залагодження конфліктів між працівниками та керівництвом завдяки етапам активного слухання та спільного пошуку рішень, що сприяють зниженню напруги та налагодженню конструктивного діалогу між сторонами, зміцнюючи довіру до менеджменту;

– управління кризовими ситуаціями у період трансформацій чи змін на підприємстві, наприклад, реструктуризації, адже модель може допомогти уникнути ескалації конфліктів шляхом чіткого планування часу для обговорень, розподілу ролей та прийняття узгоджених рішень;

– формування корпоративної культури шляхом використання цієї моделі як основи для розвитку комунікативної компетентності працівників і керівників підприємства;

– вирішення конфліктів між різними підрозділами у великих компаніях із розгалуженою структурою, де конфлікти часто виникають через недостатню координацію між відділами.

Отож, підсумовуючи все вищесказане, зокрема і зарубіжний досвід з цього питання, вважаємо, що для ефективного управління конфліктами з метою їх конструктивного вирішення українським підприємствам варто:

1. За прикладом досвіду зарубіжних компаній інтегрувати комбінацію шести основних стратегій управління конфліктами (стратегій спілкування, переговорів, лідерства, командної взаємодії, попередження конфліктів та постійного вдосконалення) або хоча окремих з них, для зміцнення командної роботи, зниження ризиків ескалації конфліктів та покращення клімату в організації;

2. Впроваджувати культуру відкритого діалогу та взаємоповаги, як це роблять такі відомі компанії, як Netflix та Assurance;

3. Заснувати традицію розробки кодексів поведінки, а також планів вирішення конфліктів (Conflict Resolution Plan), тобто чітких алгоритмів вирішення конфліктних ситуацій з метою забезпечення прозорості та зрозумілості механізму вирішення суперечок та зменшення комунікативних бар'єрів;

4. Використовувати в процесі управління конфліктами інноваційні технології такі, як, приміром, технології ШІ (Otter.ai, Riffo, Copy.ai, Kono, Zoom.ai, Genie, ChatGPT від OpenAI, Cleo, Woebot, «Друг», Quartet Health, Elomia) та інструменти Big Data;

5. Впроваджувати системи раннього виявлення потенційних конфліктних ситуацій на основі регулярного моніторингу міжособистісних взаємодій, показників продуктивності та зворотного зв'язку від співробітників;

6. Розробити програми тренінгів з комунікативних навичок, управління емоціями та розв'язання конфліктів для всіх рівнів персоналу;

7. Активно використовувати такі моделі конструктивного вирішення конфліктів, як шестрикрокова модель американського центру керівництва «ACHIEVE» або модель LARA, які пропонують чіткі кроки для вирішення конфліктних смтуацій задля уникнення переростання одного конфлікту в інший.

Переконані, що ці рекомендації допоможуть українським підприємствам ефективно вирішувати конфлікти, а відтак і підвищувати свою продуктивність та конкурентоспроможність на сучасному національному та світовому ринках.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

На сьогодні найпоширенішими сучасними методами управління конфліктами є переговори, медіація, арбітраж, фасилітація, ненасильницьке спілкування, методи GRIT і ARIA, коучинг та соціальне партнерство як засіб попередження протиріч. Кожен із цих методів володіє своїми характерними особливостями, які забезпечують ефективність у конкретних обставинах і дозволяють досягати гармонізації стосунків у різних середовищах, зокрема на підприємстві. Так, переговори залишаються основою мирного вирішення конфліктів і спрямовані на пошук взаємовигідних рішень через діалог, що дозволяє знижувати напругу між сторонами та запобігати ескалації. Медіація як нейтральна процедура набуває популярності завдяки залученню посередника – медіатора, який допомагає сторонам зрозуміти позиції одне одного та знайти компроміс. Метод ненасильницького спілкування сприяє вирішенню конфліктів, базуючись на емпатії та усвідомленні потреб усіх учасників. Коучинг, як індивідуально орієнтований метод, зосереджений на розвитку самосвідомості й формуванні стратегій поведінки, що дозволяють уникати повторення конфліктів у майбутньому. Водночас соціальне партнерство створює передумови для попередження конфліктів через колективне обговорення умов співпраці та пошук довгострокових рішень.

Однак, попри доведену ефективність перелічених методів у багатьох випадках, складність сучасних конфліктів часто виходить за рамки їх можливостей. В умовах зростання інформаційного потоку, глобалізації та міжкультурних відмінностей виникає потреба у більш гнучких та масштабованих інструментах, які можуть підтримувати й підсилювати традиційні підходи. У цьому контексті ШІ, інструменти Big Data та інші сучасні технології стають природним доповненням до методів управління конфліктами, допомагаючи аналізувати велику кількість даних, зокрема інформацію про минулі конфлікти, психологічні профілі учасників і потенційні тригери протиріч.

Ці інноваційні рішення дозволяють не тільки більш ефективно реагувати на конфлікти в реальному часі, а й прогнозувати їхній розвиток, що, разом з тим, створює передумови для розробки стратегій превентивного управління конфліктами, спрямованих на їхнє попередження або мінімізацію негативних наслідків. Враховуючи ці переваги, можна стверджувати, що інноваційні технології не просто підтримують, але й значно трансформують новітні підходи до управління конфліктами на підприємстві, підвищуючи їх ефективність у складному й динамічному середовищі сучасного світу.

Ефективне управління конфліктами на підприємстві є ключовим фактором забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності, оскільки сприяє створенню сприятливого клімату для впровадження інновацій, розвитку співробітників та компанії загалом. Проте, враховуючи комплексність феномену конфлікту та різноманітність варіантів розв'язання суперечок, управління конфліктами вимагає глибокого розуміння міжнародних наукових розробок та адаптації найкращих практик до специфічних умов вітчизняних підприємств. Відтак перспективними напрямами вдосконалення національних механізмів управління конфліктами з метою їх конструктивного вирішення на українських підприємствах є:

1. Інтеграція таких відомих стратегій управління конфліктами, як стратегії спілкування, переговорів, лідерства, командної взаємодії, попередження конфліктів та постійного вдосконалення;

2. Впровадження культури відкритого діалогу та взаємоповаги;

3. Розробка кодексів поведінки на підприємствах та планів вирішення конфліктів;

4. Використання в процесі управління конфліктами інноваційних технологій, зокрема, технологій ШІ та інструментів Big Data;

5. Впровадження системи раннього виявлення потенційних конфліктних ситуацій на основі регулярного моніторингу міжособистісних взаємодій, показників продуктивності та зворотного зв'язку від співробітників;

6. Розробка програм тренінгів з комунікативних навичок, управління емоціями та розв'язання конфліктів для всіх рівнів персоналу;

7. Адаптація моделей конструктивного вирішення конфліктів, приміром, шестикрокової моделі американського центру керівництва «ACHIEVE» або моделі LARA.

Запропоновані рекомендації стануть дієвим інструментом для українських підприємств у впровадженні ефективних підходів до вирішення конфліктів. Їх реалізація сприятиме не лише зниженню напруженості у внутрішньокорпоративних взаємодіях, але й покращенню управлінських процесів, оптимізації трудових ресурсів та зміцненню корпоративної культури. Як результат, підприємства зможуть підвищити свою продуктивність, адаптивність до викликів сучасного ринку та конкурентоспроможність як на національному, так і на міжнародному рівнях, що матиме довгостроковий позитивний вплив на їхній розвиток.

ВИСНОВКИ

На сьогодні управління конфліктами є важливим елементом ведення ефективної діяльності бізнесу, оскільки конструктивне вирішення конфліктних ситуацій сприяє не лише зміцненню взаємовідносин у колективі, але й підвищенню загальної продуктивності підприємств. Отож, виходячи з поставлених завдань, при здійсненні цього дослідження:

– з'ясовано, що попри значний внесок як вітчизняних, так і зарубіжних науковців у розвиток теорії та практики управління конфліктами, залишаються аспекти, які потребують додаткового вивчення. Зокрема, це питання щодо адаптації запропонованих вченими рекомендацій та міжнародних практик управління конфліктами до різних типів організацій, а також застосування інноваційних цифрових платформ і технологій з метою управління конфліктами на підприємствах;

– з урахуванням сучасних наукових підходів до визначення поняття «конфлікт» досліджено, що воно не має однозначного та універсального тлумачення і може розглядатися як зіткнення інтересів, як результат нерозуміння, як процес взаємодії або як соціальна конструкція залежно від конкретних обставин та підходу дослідника. Однак для більш чіткого розуміння запропоновано конфлікт визначати саме як процес взаємодії між двома або більше сторонами, який виникає внаслідок реальних або уявних протиріч їхніх інтересів, потреб або цінностей;

– надано характеристику понад 16 критеріїв класифікації конфліктів, що охоплюють більше ніж 50 їх різновидів *(Додаток 1)*;

– визначено, що у сучасному менеджменті прийнято виокремлювати два, з одного боку, схожих, проте з іншого – різних поняття: «чинники конфлікту» та «причини конфлікту». Перше пояснює насамперед умови, що сприяють виникненню і розвитку конфлікту, а друге – вказує на ті конкретні події або обставини, що і спричиняють протиріччя. І хоча між цими термінами існує певна різниця, вони тісно пов'язані між собою та мають спільну мету – передбачити та скоригувати поведінку учасників на кожному етапі конфлікту (під час передконфліктної (конфліктної)

ситуації, самого конфлікту та на стадії його завершення), сприяючи ефективному вирішенню ситуації;

– проаналізовано основні технології управління конфліктами: методи (внутрішньоособистісні, структурні, міжособистісні тощо), інструменти (мобілізація кадрових ресурсів, зворотній зв'язок, консультування, доступ до міжфункціональних служб, міжфункціональних команд, робочих груп і нарад, емпатія) та моделі управління конфліктами на підприємствах (Томаса-Кілмана та Колорадо), внаслідок чого зроблено висновок, що відповідні моделі надають загальну рамку для вирішення проблем, методи вказують на конкретні дії, а інструменти забезпечують практичну реалізацію обраної стратегії;

– розкрито соціально-психологічні аспекти управління конфліктами та визначено, що важливими для цього процесу є навички емпатії, самоконтролю, психологічної саморегуляції, ефективної комунікації, соціальної свідомості та управління відносинами, оскільки розвиваючи ці якості, управлінці можуть не лише знижувати рівень конфліктності на підприємстві, а й зміцнювати відносини у колективі, з метою забезпечення стабільності та продуктивності роботи організації;

– охарактеризовано роль керівника підприємства як представника, лідера, організатора, реципієнта, речника, пропагатора, новатора, посередника у переговорах, адміністратора ресурсів та кризового менеджера, а також проаналізовано його вплив на формування корпоративної культури, яка виступає важливим ресурсом для управління конфліктами. Зокрема, розглянуто, як лідерство, комунікаційні навички, стратегічне мислення, дотримання принципів відкритості, об'єктивності та залученості сприяють створенню ефективної корпоративної атмосфери, що підтримує продуктивну взаємодію між працівниками, підвищує їх мотивацію та допомагає запобігти виникненню конфліктів;

– визначено, що на сьогодні існує широкий спектр методів вирішення спорів, що охоплює як традиційні практики (компроміс, поступку, усунення), випробувані часом, так й інноваційні підходи, які базуються на сучасних наукових дослідженнях. При цьому, на основі праць різних дослідників з'ясовано, шо серед інноваційних

методів найбільш відомими, а відтак і широко застосовуваними, універсальними та адаптивними до різних ситуацій, є саме переговори, медіація, арбітраж, фасилітація, ненасильницьке спілкування, GRIT і ARIA методи, коучинг та соціальне партнерство як інструмент попередження конфліктних ситуацій;

– досліджено роль інноваційних технологій у процесі управління конфліктами на підприємствах, зокрема визначено, що вони допомагають розширити можливості аналізу великого обсягу даних, забезпечують швидкість прийняття рішень і підвищують точність у визначенні причин конфлікту. На основі сучасних досліджень розроблено перелік технологій ШІ, інструментів Big Data та інших сучасних технологій, здатних сприяти менеджерам у процесі управління конфліктами на підприємствах шляхом автоматизації аналізу конфліктних ситуацій, прогнозування їх динаміки та підтримки прийняття рішень;

– окреслено досвід управління конфліктами на підприємствах США, Індії, Японії, країн Європи, зокрема і таких відомих як: Netflix, Assurance, Central Insurance, Oursky, CX-Ray, Enterprise, Coca-Cola та EIT Culture & Creativity. З'ясовано, що багато успішних зарубіжних компаній, по-перше, дотримуються хоча б однієї або одразу декількох із шести основних стратегій управління конфліктами (спілкування, переговорів, лідерства, командної взаємодії, попередження конфліктів, постійного вдосконалення) та, по-друге, розроблять кодекси поведінки і складають плани вирішення конфліктів;

– проаналізовано п'ять основних варіантів варіанти завершення конфлікту – розв'язання, врегулювання, загасання, усунення та переростання його в інший конфлікт, охарактеризовано окремі моделі конструктивного завершення конфлікту, а також на основі проведеного дослідження, зокрема зарубіжного досвіду, визначено, що для ефективного управління конфліктами з метою їх конструктивного вирішення українським підприємствам варто:

1. Інтегрувати у свої системи управління конфліктами такі відомі стратегії, як стратегії спілкування, переговорів, лідерства, командної взаємодії, попередження конфліктів та постійного вдосконалення;

2. Впроваджувати культуру відкритого діалогу та взаємоповаги;

3. Розробляти кодекси поведінки на підприємствах та плани вирішення конфліктів;

4. Використовувати в процесі управління конфліктами інноваційні технології, зокрема, технології ШІ та інструменти Big Data;

5. Впроваджувати системи раннього виявлення потенційних конфліктних ситуацій на основі регулярного моніторингу міжособистісних взаємодій, показників продуктивності та зворотного зв’язку від співробітників;

6. Розробляти програми тренінгів з комунікативних навичок, управління емоціями та розв’язання конфліктів для всіх рівнів персоналу;

7. Адаптувати до своїх систем управління конфліктами моделі конструктивного вирішення конфліктів, приміром, шестикрокову модель американського центру керівництва «ACHIEVE» або модель LARA.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження вдалося досягти мети роботи, яка полягала в комплексному вивченні природи, причин та наслідків конфліктів у корпоративному середовищі, а також у розробці теоретичних і практичних рекомендацій для їх конструктивного вирішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Nickerson C. Conflict Theory in Sociology. *Simply Psychology*. URL: http://surl.li/pmvzdn (дата звернення: 28.10.2024).

2. Types Of Conflict: Psychology, Examples, Tasks. *Careers 360*. URL: http://surl.li/dtdeld (дата звернення: 28.10.2024).

3. Драмарецька К. П., Хлистун О. О. Теоретичні основи управління конфліктами в підприємстві. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку:* матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11-12 лют. 2021 р.). Київ, 2021. С. 130-133.

4. Мостенська Т. Л. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2010. № 21. С. 188-192.

5. Мигалець О. Теорія конфлікту: історія та сучасність. *Сучасні дослідження з іноземної філології*. 2018. Вип. 16. С. 98-110.

6. Лепський М., Лепська Н. Етимологія «конфлікту» як пошук «справжнього імені»: «кореневий код», суттєві атрибуції та категоріальний ряд. *Humanities Studies*. 2024. Вип. 18 (95). С. 42-51.

7. Приймакова Ю. А. Структурно-функціональний та організаційно-управлінський аспекти визначення сутності поняття «конфлікт». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27(2). С. 44-48.

8. Присяжнюк К. Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал управляти конфліктами. *European Business Association*. URL: http://surl.li/xwnjlv (дата звернення: 29.10.2024).

9. Лисенко С. О. Конфлікт як проблема психології. *Проблеми сучасної психології*. 2012. Вип. 18. С. 457- 466.

10. Назаров Н. К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 5. Ч. 2. С. 198-201.

11. Шутяк І., Кубіна А., Камінна О. Конфлікти в спілкуванні: причини та шляхи вирішення. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2024. № 3(32-03). С. 71-78.

12. Лісений Є. В., Лісеная А. М. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5 (дата звернення: 28.10.2024).

13. Головченко В. О. Переговори як метод урегулювання конфліктів в організації. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2015. С. 40-43.

14. Слюсаренко К. Р. Альтернативні методи врегулювання спорів: пошук нових напрямів юриспруденції. *Право і суспільство*. 2024. № 1. Т. 2. С. 28-33.

15. Захарченко Д. М. Фасилітація як альтернативний спосіб вирішення спорів. *Наукове мислення*: Двадцять третя всеукр. практ.-пізнав. інтернет-конф. URL: http://surl.li/djoxho (дата звернення: 11.11.2024).

16. Varma V., Gupta R. Conflict resolution strategies in the workplace: empirical study of managing interpersonal and team conflicts. *Ontologic*. 2023. Vol. 1. №. 01. P. 35-42.

17. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.

18. Храпкіна В. В., Храпкін О. М. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2024. Вип. 55. С. 68-75.

19. Сівчук І. Особливості корпоративної культури в системі управління конфліктами на підприємстві. *Збірник тез доповідей XVI наук. конф. ТНТУ ім. Ів. Пулюя* (Тернопіль, 5-6 груд. 2012 р.). Тернопіль: ТНТУ, 2012. Том ІІІ: Гуманітарні, соціальні та економічні науки. С. 35.

20. Бенедик В.С.«Роль керівника та значення корпоративної культури в управлінні конфліктами» Збірник матеріалів Науково-практичного симпозіуму «Ринок праці, людський капітал та професійна орієнтація молоді в умовах війни» (Вінниця, 10.05.2024 р.). Вінниця, 2024. С.16-19

21. Сівчук І. Мінімізація негативних наслідків конфліктів на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2011. №1 (30). С. 98-102.

22. Сівчук І. П. Соціальне партнерство як метод попередження конфліктів на підприємстві. *Гуманітарні, соціальні та економічні науки*: зб. тез доповідей XIV наук. конф. Тернопіль: ТДТУ, 2010. Т.2. С. 38.

23. Stroińska E., Trippner-Hrabi J. Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu efektywności organizacji. *Studia i Prace WNEIZ US*. 2016. № 44/3. P. 209-217.

24. Crosby P. These 17 Companies Expertly Handle Conflict Management. *Medium*. URL: http://surl.li/dymlsd (дата звернення: 14.11.2024).

25. Конфлікт. *Енциклопедія сучасної України*. URL: https://esu.com.ua/article-3235 (дата звернення: 28.10.2024).

26. Конфлікт. *Академічний тлумачний словник української мови*. URL: https://sum.in.ua/s/konflikt (дата звернення: 28.10.2024).

27. Definition of «conflict». *Collins Dictionary*. URL: http://surl.li/bygdhx (дата звернення: 28.10.2024).

28. Двуліт З. П., Петрова Я. Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 35-40.

29. Бенедик В.С. Поняття та сутність конфліктів як соціальних явищ. Збірник матеріалів круглого столу «Філософія публічного управління, менеджменту та функціонування медіа» (Вінниця, 18.11.2024 р.) Вінниця, 2024 С. 15-20

30. Августин Р.Р., Деміків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815 (дата звернення: 28.10.2021).

31. Євтушенко Н.О., Ковальчук О.В. Причини виникнення конфліктів на підприємстві та шляхи їх вирішення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2(41). С. 76-80.

32. Кочерга А. В., Бондар-Підгурська О. В. Формування класифікації конфліктів як інструменту менеджменту промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-3 (дата звернення: 29.10.2024).

33. Ліщук А. В., Калагін Ю. А. Конфлікти у підприємствах. Їх наслідки і способи вирішення. *Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес:* матеріали всеукр. наук.-теор. конф. студ. та аспір. (Харків, 19-20 квіт. 2023 р.). Харків: НТУ «ХПІ», 2023. С. 277-280.

34. Поговоримо про страшне: менеджмент конфліктів. *Brainrain*. URL: https://brainrain.com.ua/uk/menedzhment-konfliktiv/ (дата звернення: 30.10.2024).

35. Hussein A. F. F., Al-Mamary Y. H. S. Conflicts: their types, and their negative and positive effects on organizations. *International journal of scientific & technology research*. 2019. Vol. 8, Issue 08. P. 10-13.

36. Чернявська М., Заставнюк Л. Сутність та основні передумови виникнення конфліктів в організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Тернопіль, 16 трав. 2024 р.). Тернопіль, 2024. С. 378- 382.

37. Краснова Н. П. Причини конфліктів у діловому спілкуванні. *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 18-26.

38. Торба Н. Г. Теоретичний аналіз психологічних чинників профілактики конфліктів у освітньому процесі закладів професійної (професійно-технічної) освіти. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки*. 2019. Вип. 9(38). С. 124-138.

39. Куцай Н. С. Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2021. Вип. 18 (71). С. 101-111.

40. Лавриненко С. О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. (2023). Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41 (дата звернення: 01.11.2024).

41. Oldenhuis H., Furnari E, Carriere R., Wagstrom T., Frisch A., Duncan M. Unarmed civilian protection. Nonviolent Peaceforce, 2021. 334 c.

42. Данилюк Т. Стратегічне управління конфліктами на підприємстві. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального*

суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцька, 27 жовт. 2020 р.). Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020.С. 353- 355.

43. Рябуха А. А., Нескородєв С. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колектив. *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації*: матеріали IV Міжнар. наук. конф., (Івано-Франківськ, 2 груд, 2022 р.). Вінниця: Європейська наукова платформа, 2022. С. 50-52

44. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11 (дата звернення: 04.10.2024).

45. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 22-34.

46. Гончаренко І. В. Особливості процесу управління конфліктами на підприємстві. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Харків, 31 жовт. 2020 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2020. С. 345-347.

47. Лазоренко Л. В., Кутін А. О. Методи подолання конфліктів в трудовому колективі підприємства. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю*: матеріали Міжнар. наук.-практ.конф. Київ, 2024. С. 285-287.

48. Єфтєні Н. М. Управління конфліктами та ефективне функціонування колективу. *Актуальні проблеми політики* : зб. наук. пр. Одеса : Фенікс, 2011. Вип. 43. С. 160-163.

49. Марусевич В. М. Теоретичні основи управління лояльністю фармацевтичних кадрів. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали IX наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Харків, 1 листоп. 2020 р.). Харків, 2020. С. 273-274.

50. Серняк І. Роль соціальних інструментів управління персоналом у розвитку людських ресурсів організації. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 4 (59). С. 75-83.

51. Фрумузакі В. Сучасні HR-інструменти: індивідуальний вибір менеджера стратегій управління конфліктами. *Освітні інновації у закладах вищої освіти:*

проблеми та перспективи : зб. наук. праць за матеріалами IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Ізмаїл, 30 листоп. 2021 р.). Ізмаїл : РВВ ІДГУ, 2021. С. 69-72.

52. Бережний А. І. Емпатія як ефективний інструмент управління конфліктами в системі інноваційного розвитку закладів освіти. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9. № 3. С. 229–234.

53. Горбань І. Ю. Дослідження моделей та методів управління конфліктами в проєктній команді. *Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті* : матеріали 27-го Міжнар. молодіж. форуму (Харків, 10-12 трав. 2023 р.). Харків : ХНУРЕ, 2023. Т. 6, ч.1. С. 204–205.

54. Zosym M. Модель конфлікту Томаса Кілманна (Thomas Kilmann Conflict Model). *Maxym Zosym*. URL: http://surl.li/deoxmb (дата звернення: 04.10.2024).

55. Girnyk A. Społeczne i psychologiczne podstawy sterowania konfliktami. *Alternatywne sposoby rozstrzygania sporow w Polsce, w Niemczech I na Ukrainie*. Wroclaw, 2018. P. 147-154.

56. Щербан Т. Емоційні навички в управлінні конфліктами. *Збірник наукових праць національної академії державної прикордонної служби України. Серія: психологічні науки.* 2017. № 3(8). С. 261-274.

57. ЕМПАТІЯ – тлумачення, орфографія, новий правопис онлайн. *СЛОВНИК*. URL: https://slovnyk.ua/index.php?swrd=емпатія (дата звернення: 07.11.2024).

58. Мельник В. Роль емпатії в управлінні конфліктами. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання*: матеріали VI Міжнар. студ. наук.-техн. конф. (Тернопіль, 25-26 квіт. 2024 р.). Тернопіль: ТНТУ, 2024. С. 49.

59. Свидрук І. І. Управління конфліктами та соціальними експектаціями в діяльності організацій. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Т. 29. № 9. С. 99-104.

60. Самоконтроль. Чому це важливо і як розвинути? *NWET платформа.* URL: https://nwet.online/blog/osobystist/samokontrol (дата звернення: 07.11.2024).

61. Никончук В. М., Цимбріляк К. С. Роль та дії керівника в процесі розвитку конфлікту. *Інноваційна економіка*. 2013. № 9(47). С. 122-126.

62. 10 ról menadżera według Henry’ego Mintzberga. *Gamma*. URL: http://surl.li/msgnsf (дата звернення: 08.11.2024).

63. Вербовський І., Маркова О. Роль керівника у ефективному вирішенні конфліктів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*. 2024. Вип. 18 (35). URL: https://doi.org/10.33296/2707-0255-18(35)-14 (дата звернення: 08.11.2024).

64. Створення корпоративної культури. *HURMA*. URL: http://surl.li/jvmndu (дата звернення: 08.11.2024).

65. Прущак В. Є. Історичний аспект розвитку альтернативних способів вирішення спорів. *Часопис цивілістики*. 2019. Вип. 34. С. 90-95.

66. Marczyk M., Mierzejewska K., Moczydłowska J. M. Metody zarządzania konfliktami w percepcji przedstawicieli pokolenia Z – wyniki badań pilotażowych. *Akademia Zarządzania*. 2023. № 7(3). P. 10-32.

67. Барбой В. Переговори як спосіб вирішення конфліктів. *Наука – виробництву, 2022*: зб. тез доповідей здобувачів вищої освіти LVI наук.-техн. конф., LIII наук.-техн. конф. викладачів, аспір. та співробітників (Кропивницький, 12 трав. 2022 р.). Кропивницький: ЦНТУ, 2022. С. 10-12.

68. Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text (дата звернення: 10.11.2024).

69. Деркач Е. М. Проблемні питання захисту прав та інтересів суб'єктів господарювання у сфері транспорту. Треті наукові читання пам'яті академіка В.К. Мамутова (м. Київ, 20 липня 2021 р.). Наук. ред. В.А. Устименко. Київ-Ірпінь: НАН України; ДУ «ІЕПД імені В.К. Мамутова НАН України», 2021. С. 153-158.

70. Заболотна Н. Я. Альтернативні засоби вирішення спорів у цивільно-правовій та суміжних сферах суспільних відносин : стандарти Ради Європи та Європейського Союзу. *Право і суспільство*. 2023. № 1. С. 55-61.

71. Ніщимна С. О. Альтернативні форми вирішення правових конфліктів як чинник удосконалення правопорядку. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2024. Вип. 4 (57). С. 34-37.

72. Коваленко Н. О. Альтернативні способи вирішення публічно-правових спорів: міжнародний досвід та перспективи застосування в правовій системі України. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 13(27). С. 242-248.

73. Як управляти конфліктами через методи коучингу. *Бізнес-школа MIM-KYIV*. URL: http://surl.li/gjhkae (дата звернення: 11.11.2024).

74. Іванова-Смирнова Ю. Роль та переваги коучингу в корпоративному світі. *Zeeks*. URL: http://surl.li/wxzqfw (дата звернення: 11.11.2024).

75. ФАСИЛІТАЦІЯ - тлумачення, орфографія, новий правопис онлайн. *СЛОВНИК*. URL: https://slovnyk.ua/index.php?swrd=фасилітація (дата звернення: 11.11.2024).

76. Фасилітація – Психологічний словник. *Простір психологів*. URL: https://psyhology.space/slovnyk-post/fasylitacziya/ (дата звернення: 11.11.2024).

77. Єлісєєва О. Ненасильницьке спілкування, або Як домовитися з тим, хто мене бісить. *Work.ua*. URL: https://www.work.ua/articles/work-in-team/2694/ (дата звернення: 11.11.2024).

78. Graduated and reciprocated initiatives in tension reduction (GRIT). APA Dictionary of Psychology. *American Psychological Association.* URL: http://surl.li/gejdxg (дата звернення: 11.11.2024).

79. Bhardwaj P. How do you use the GRIT model to resolve group conflicts? *LinkedIn*. URL: http://surl.li/lyejsl (дата звернення: 11.11.2024).

80. Дудченко О. В., Натальченко В. О. Соціальне партнерство як метод попередження конфліктів на підприємстві. *Наука – виробництву, 2016* : зб. тез доп. : L наук. конф. студ. і магістр. (Кіровоград, 14 квіт. 2016 р.). Кіровоград : КНТУ, 2016. С. 202-203.

81. Смоляк Ю. Ю., Холодницька А. В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12 (дата звернення: 12.11.2024).

82. What is Artificial Intelligence (AI)? *Google Cloud*. URL: http://surl.li/nbcrbl (дата звернення: 12.11.2024).

83. What is Big Data? Oracle Corporation. 2019. 20 с. URL: http://surl.li/nmgbbd (дата звернення: 12.11.2024).

84. Бут І. О. До питання застосування штучного інтелекту під час альтернативного вирішення спорів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 8. С. 84-87.

85. Amos Z. How AI Can Improve Conflict Resolution in the Workplace. *Swiss Cognitive*. URL: http://surl.li/vrchyj (дата звернення: 12.11.2024).

86. ШІ для бізнесу: найкращі AI інструменти для підприємців. *Matvieiev*. URL: http://surl.li/hrunpi (дата звернення: 12.11.2024).

87. How can data analytics help identify and resolve conflicts in the workplace? *LinkedIn*. URL: http://surl.li/ijpbgj (дата звернення: 12.11.2024).

88. Harnessing AI to mediate workplace disputes: The future of conflict resolution. *All About People*. URL: http://surl.li/ejuzsh (дата звернення: 12.11.2024).

89. 30 сервісів на основі штучного інтелекту. *New media*. URL: http://surl.li/pcrlmu (дата звернення: 12.11.2024).

90. Rekhaspeaks. Can AI assist in conflict resolution? *Medium*. URL: http://surl.li/gnaiak (дата звернення: 12.11.2024).

91. Іванченко А. 10 креативних способів використання ШІ чат-бота Genie: від створення історій до розв'язання проблем. *Acer*. URL: http://surl.li/uopkxm (дата звернення: 12.11.2024).

92. Вітюк Л. Добірка чат-ботів психологічної допомоги. *M Journal*. URL: http://surl.li/fbvlsv (дата звернення: 12.11.2024).

93. Negotiation 360. URL: http://surl.li/ypxosw (дата звернення: 14.11.2024).

94. Slack. URL: https://slack.com/ (дата звернення: 14.11.2024).

95. Microsoft Teams. URL: http://surl.li/zrcjti (дата звернення: 14.11.2024).

96. Monday. URL: http://surl.li/sdvdvt (дата звернення: 14.11.2024).

97. Шкурат М. Є. Використання «японської моделі» управління персоналом в ТНК. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2 (22). С. 282-290.

98. Северина С. В. Характерні методи управління японськими та американськими підприємствами та можливість їх впровадження на українських теренах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. С. 146-148.

99. Cecchi-Dimeglio P. 4 Strategies Leaders Use To Manage Conflict Effectively. *Forbes*. URL: http://surl.li/nkmmsm (дата звернення: 14.11.2024).

100. Дубина Т. Я. Особливості міжнародних підходів до управління конфліктами в організаціях. *Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0*: матеріали XII-ої Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (Тернопіль, 11 жовт. 2024 р.). Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2024. С. 35.

101. Conflict Resolution Plan. *University of Illinois College of Veterinary Medicine*. URL: http://surl.li/lzqhmr (дата звернення: 15.11.2024).

102. Code of conduct. *Enterprise Products*. 2024. 19 p. URL: http://surl.li/ikanwc (дата звернення: 15.11.2024).

103. Code of Business Conduct. *Coca-Cola Hellenic Bottlsing Company*. URL: http://surl.li/mvccss (дата звернення: 15.11.2024).

104. EIT Culture & Creativity Code of Good Conduct & Conflict of Interest. 2023. 18 p. URL: http://surl.li/hsvlyi (дата звернення: 15.11.2024).

105. Лавриненко Г. А. Конструктивне розв'язання конфліктів: форми, стратегії і способи вирішення. *Політичне життя*. 2023. № 1. С. 15-23.

106. Loewen W. 6 Steps for Constructive Conflict Resolution. *Achieve Centre For Leadership*. URL: http://surl.li/rulgcv (дата звернення: 22.11.2024).

107. Tips and Tools for Constructive Conflict Resolution. *Office of Student Conflict Resolution University of Michigan*. URL: http://surl.li/vtjewg (дата звернення: 25.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток 1

Класифікація конфліктів

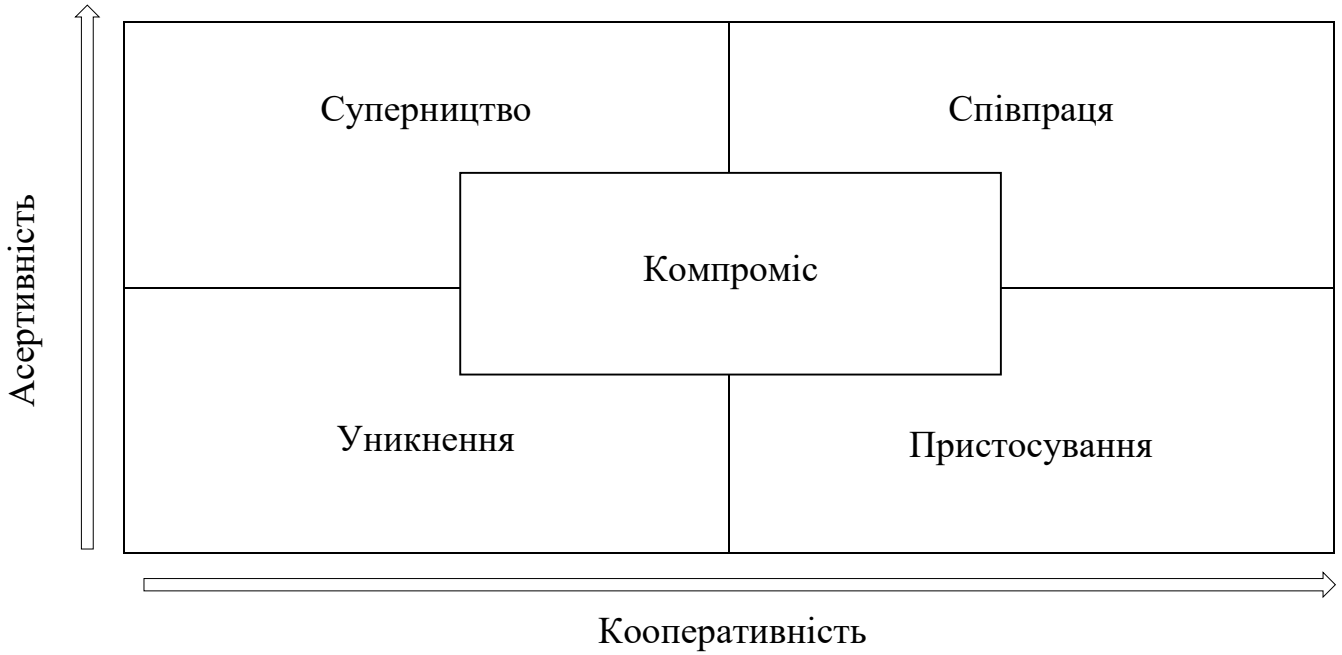
№	Критерій класифікації	Види конфліктів
1.	За суб’єктами	• внутрішньоособистісні; • міжособистісні; • внутрішньогрупові; • міжгрупові; • внутрішньоорганізаційні; • міжорганізаційні
2.	За джерелами виникнення	• структурні; • інноваційні; • позиційні; • ресурсні; • динамічні
3.	За способами виникнення, причинами і наслідками	• доцільні; • імпульсивні
4.	За результатами	• функціональні; • дисфункціональні; • безрезультатні
5.	За часом конфлікту	• гострі, хронічні; • швидкоплинні; • тривалі, повільні;
6.	За тривалістю. конфлікту	• довгострокові; • короткострокові; • затяжні; • разові; • повторюванн
7.	За порядком появи та дії	• синхронні; • систематичні;
8.	За тенденцією до змін	• конструктивно-деструктивний; • неконструктивний
9.	За ступенем гостроти протиріч	• невдоволення; • розбіжність; • протидія; • ворожнеча; • війна;

10.	За ступенем впливу на життя колективу	• фонові; • руйнівні
11.	За формою прояву	• приховані; • відкриті
12.	За типом функціональної системи	• організаційно-технологічні; • конфлікти в соціально-економічній системі; • конфлікти в системі управління; • конфлікти, пов’язані з функціонуванням неформальної організації; • конфлікти, пов’язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин
13.	За предметом розбіжностей	• конфлікти задач; • конфлікти процесів; • конфлікти статусів; • конфлікти стосунків
14.	За предметом порушених потреб	• конфлікти інтересів; • когнітивні конфлікти
15.	В залежності від змісту	• ділові; • емоційні
16.	За вектором формування взаємовідносин	• горизонтальні; • вертикальні; • діагональні; • змішані

Джерело: складено автором на основі [4; 10; 28-35].

Додаток 2

Модель Томаса-Кілмана



Джерело: [54].

Додаток 3

Ролі керівника в управлінні підприємством

Сфера діяльності	**Роль**	**Функції**
Міжособистісна сфера	Представник	Обличчя підприємства, бере участь у переговорах, підписує документи.
	Лідер	Керує командою, встановлює цілі, оцінює результати
	Організатор	Будує партнерські відносини, забезпечує ефективну комунікацію
Інформаційна сфера	Реципієнт	Вивчає галузь, слідкує за новинами, розширює знання
	Речник	Спікер компанії, представляє її інтереси зовні, приміром, перед ЗМІ
	Пропагатор	Доносить інформацію до співробітників
Сфера прийняття рішень	Новатор	Ініціює нові проєкти та впроваджує зміни
	Переговорник	Вирішує конфлікти
	Адміністратор ресурсу	Планує роботу, розподіляє завдання та ресурси
	Кризовий менеджер	Контролює роботу, усуває проблеми

Джерело: складено автором на основі [62].