

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування**

**Машнова Євгенія Михайлівна**

**КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ  
КОНФЛІКТАМИ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

**АВТОРЕФЕРАТ**

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня  
магістра публічного управління

Миколаїв – 2019

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Конфлікт містить в своїй основі суспільно-психологічні передумови, прийнятні у взаєминах між людьми. Процедура спілкування в будь-якій організації чи установі обумовлюється трудовою діяльністю, однак нею ніяк не обмежується. Кожному з нас доводилося зустрічатися з конфліктними ситуаціями. Конфлікти виражаються в діяльності всіх соціальних інститутів, громадських компаній, в стосунках між людьми і відіграють головну роль в житті кожної окремої людини, сім'ї, групи, країни, суспільства в цілому.

Працюючи разом в одній організації чи установі люди є різними між собою. Власне вони по-різному реагують на обстановку, в якій вони перебувають в силу власних відмінних характеристик. Більша частина конфліктів виникає за відсутності бажання учасників конфлікту. Це відбувається через те, що велика частина людей не має уявлення про конфлікти, або не надає їм значимості. На сьогодні існує багато суперечок щодо того, чи потрібні конфлікти, чи вони дійсно є двигуном розвитку організації. Адже саме в суперечці народжується істина. Однак конфліктні ситуації бувають досить різні. У певних ситуаціях конфлікт можна попередити. Однак в разі якщо підлеглі зайшли дуже далеко, і це негативно впливає на результат їхньої діяльності, час вживати особливих заходів, розрахованих на врегулювання ситуації що склалася.

Керівник організації відповідно до своєї ролі знаходиться, як правило, в центрі будь-якого конфлікту і покликаний вирішувати його всіма доступними йому способами. Управління конфліктом вважається однією з основних функцій керівника. В середньому керівники витрачають 20 % робочого часу на вирішення різного роду конфліктів. Будь-якому управлінцю потрібно знати про конфлікти, методи поведінки при їхній появі, засоби і способи запобігання, вирішення. Крім того, управлінські дії в багатьох варіаціях не лише допустимо, але і необхідно сприймати як конфліктні. Саме конфліктні ситуації можуть бути передумовами зростання та розвитку організації чи установи, надавати суттєвого поштовху для формування нових організаційних взаємовідносин. Однак реалізація такої важливої функції конфліктів потребує наявності певних передумов, а саме: зміни ставлення до конфліктів, формування позитивного ставлення до них та вміння «бачити» в конфліктах конструктивний початок; сформувані вміння здійснювати аналіз конфліктних ситуацій, керувати ними, збагачувати «репертуар» технологій вирішення конфліктів, а також дотримуватися принципів, котрі сприяють ефективному вирішенню конфліктів. Саме з цієї причини потрібно дослідити конфлікти, обставини їх виникнення і способи управління ними за допомогою методів конфлікт менеджменту.

Наукові розробки провідних вітчизняних вчених Ф. Бородкіна, Н. Коряк, А. Большакова, М. Несмелова, І. Лопушинського та інших присвячені обґрунтуванню теоретичних і загально аспектів конфлікту як засобу управління організацією.

Проблема конфліктів як важливої складової міжособистісних відносин отримала розвиток в працях як зарубіжних так і вітчизняних досліджень – М. Джерелевской, Е. Лінчевського, Г. Мелікьяна тощо.

Нормативну базу роботи становлять вітчизняні нормативно-правові документи, міжнародні нормативно-правові акти, укази, постанови й відомчі нормативні акти, що здійснюють регулювання питань несення публічної служби в Україні. Емпірична база дослідження представлена статистичними й аналітичними матеріалами щодо

регламентації процесів ефективного функціонування публічної служби.

**Об'єктом дослідження** є конфлікти в установах та організаціях.

**Предметом дослідження** є конфлікт-менеджмент як технологія управління конфліктами в установі.

**Метою дослідження** є розробити заходи щодо вдосконалення системи управління конфліктами за допомогою використання технологій конфлікт-менеджменту.

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розкрити суть визначення «конфлікт», проаналізувати зміст «конфлікт-менеджменту»;
- охарактеризувати особливості врегулювання конфліктних ситуацій, розглянувши можливості використання технік конфлікт-менеджменту;
- проаналізувати роль та місце керівника в процесах управління конфліктами;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління конфліктами;
- встановити основні перспективні напрями розвитку та використання конфлікт-менеджменту.

**Методи дослідження.** У роботі використовувався комплекс загальнонаукових методів (опис, аналіз і синтез, обґрунтування, логічне моделювання, системний аналіз та ін.).

Системний підхід, в основі якого лежить розгляд об'єктів у вигляді систем, орієнтований на розкриття конфлікту як цілісного явища, на пошук у ньому всіх основних різноманітних типів взаємозв'язків і зведення їх до єдиної теоретичної картини, що дозволило максимально різнобічно й глибоко відобразити реальні конфлікти.

Системно-структурний аналіз – вид системного аналізу конфлікту, відповідно до якого конфлікт розглядався в якості певної множини елементів, взаємозв'язок котрих зумовлює цілісну властивість конфліктів. Основний акцент зроблено на виявленні різноманітних взаємозв'язків та взаємовідносин, котрі мають місце як в конфлікті, та й в зовнішньому оточенні.

Системно-функціональний аналіз – дозволи виявити особливості характеру й способів впливу одних елементів конфлікту на інші, а також його можливий впливу на виникнення та перебіг конфліктів інших рівнів.

**Наукова новизна** дослідження полягає у виробленні комплексного підходу щодо профілактики організаційних конфліктів за допомогою технології конфлікт менеджмент, котра являє собою комплекс управлінських впливів на об'єктивні й суб'єктивні причини і фактори конфліктів, а також на створення соціально-психологічних умов, що перешкоджають виникненню типових протиріч потреб, інтересів і цінностей як між керівниками і підлеглими, так і між виконавцями.

*вперше:*

визначено поняття, сутність, значення та особливості конфлікт-менеджменту як важливого інструменту профілактики, врегулювання та вирішення конфліктів;

*удосконалено:*

категоріальний апарат, а саме: поняття «управлінський конфлікт», «організаційний конфлікт», «конфлікт менеджмент», «конфлікт в менеджменті»;

наукові підходи щодо розроблення заходів управління конфліктами за допомогою технік конфлікт-менеджменту;

*дістало подальшого розвитку:*

зміст методів і прийомів, характерних для використання врегулювання конфліктів з точки зору сучасних положень конфлікт-менеджменту.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що раніше конфлікти та конфліктні ситуації в організаціях розглядалися виключно з негативної точки зору, тобто як такі, що потребували втручання з боку адміністрації чи навіть силового придушення, що лише «заганяло» конфліктну ситуацію в середину й зовсім не покращувало ситуацію в організації. На сьогодні, більшість конфліктів в організаціях є не лише допустимими, але й такими, які дозволятимуть отримувати додаткову інформацію щодо прихованих процесів в організації, існування різних точок зору на ті чи інші події, що в цілому полегшуватиме управління та сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації.

Результати дослідження можуть бути використані при підготовці та викладанні у вищих навчальних закладах курсів та спецкурсів з проблем менеджменту, управління персоналом, психологією управління, зокрема, при підготовці курсів «Психологія управління», «Конфліктологія» тощо.

**Апробація результатів дослідження.** Матеріали магістерської роботи стали підґрунтям для написання тез доповідей на науково-практичну конференцію «Лісабонський договір – 10 років після набуття чинності. Що змінилося у функціонуванні ЄС?» на тему «Основні інструменти профілактики конфліктів: зарубіжна практика».

**Структура дослідження.** Специфіка теми, сформульовані мета і завдання визначили послідовність викладення матеріалу і структуру роботи. Робота загальним обсягом 107 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

У *вступі* обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та основні завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження, висвітлено наукову новизну і практичне значення виконаної роботи. Наведено результати апробації основних положень та особистий внесок автора дослідження.

У *першому розділі* «Теоретичні основи дослідження системи управління конфліктами в організації» висвітлено історію поняття «конфлікт», «конфліктна ситуація», «конфлікт-менеджмент», «конфлікт в менеджменті» охарактеризовано особливості сутності та змісту конфліктності державної служби в Україні.

*Підрозділ 1.1.* «Поняття, види та сутність конфліктів в організації» присвячений аналізу історичних етапів розвитку поняття «конфлікт», «конфлікт-менеджмент» та «конфлікт в менеджменті».

Наголошено, що конфлікт-менеджмент, як науково-практичний напрямок на стику менеджменту і конфліктології, що досліджує можливості застосування конфліктів для вдосконалення роботи організації, виник близько 40 років тому. Він сформувався на основі досліджень, теоретичних і практичних робіт представників всіх шкіл менеджменту. Вважається, що великий внесок у формування конфлікт-менеджменту здійснив М. Фоллетт, висловивши кілька значимих для його розвитку ідей, потім такі дослідники як Р. Блейк і Дж. Моутон і багато інших.

Ключова ідея раннього етапу розвитку конфлікт-менеджменту полягала в тому, що «конфлікти неминучі, боротися з ними безглуздо, їх треба використовувати», в тому числі для поновлення організації.

Встановлено, що участь фахівця по роботі з конфліктами в управлінні підприємством підвищує ефективність управління і потенціал зростання підприємства, допомагає уникнути деструктивній динаміці конфлікту й своєчасно виявляти виникаючі проблеми.

У підрозділі 1.2. «Особливості системи управління конфліктами в організаціях: способи вирішення» розкрито основні технології управління конфліктами.

Участь фахівця по роботі з конфліктами в управлінні підприємством підвищує ефективність управління і потенціал зростання підприємства, допомагає уникнути деструктивній динаміці конфлікту й своєчасно виявляти виникаючі проблеми.

Зроблено висновок: головними питаннями врегулювання будь-якого конфлікту вважаються:

- надання йому функціонально позитивного характеру;
- скорочення до мінімуму шкоди від негативних результатів.

Цього можна досягти, тільки в разі, якщо учасники конфлікту проявлять загальний інтерес до залагодження конфлікту, докладуть спільних зусиль до пошуку раціонального рішення. Варто наголосити, що головне полягає в тому, що необхідно знайти здатність з користю застосовувати будь-який із способів, обдуманно робити той чи інший вибір, відштовхуючись від конкретної конфліктної ситуації.

У другому розділі «Структура системи управління конфліктами» визначені основні види, форми та особливості структури системи управління конфліктами.

У підрозділі 2.1. «Організаційна система управління конфліктами з використанням конфлікт-менеджменту» визначено, що у сучасних соціально-економічних умовах модернізації економіки та підвищення рівня соціальної напруженості в суспільстві об'єктивною необхідністю є формування технології управління конфліктами в організації чи установі.

Модель технології управління конфліктами і стресами в організації являє собою інформаційно-управлінську систему, основне призначення якої полягає в своєчасному ефективному вирішенні конфліктів, запобігання їх дисфункціональних наслідків і профілактиці професійного стресу працівників. На першому етапі необхідно визначити економічні та соціальні цілі й сформувати технологію управління конфліктами і стресами. На другому етапі: діагностувати потреби працівників в конфліктологічному консультуванні й в формуванні програм профілактики конфліктів і стресів; формулювати принципи і стратегічні напрямки конфліктологічної діяльності; визначати цілі, завдання та програми щодо розробки та впровадження технології управління конфліктами і стресами. На третьому етапі впроваджувати технологію управління конфліктами; аналізувати існуючі форми технології управління конфліктами.

У підрозділі 2.2. «Роль керівника в управлінні конфліктами» показано, що керівник, будучи суб'єктом конфлікту, виступає в ролі одного із опонентів, котрий здійснює відстоювання власної точки зору, інтересів та займаної позиції у взаєминах з своїми підлеглими чи діловими партнерами.

Конфлікт в трудовому колективі, особливо тривалий, загрожує всьому робочому процесу, ефективності підприємства, працездатності співробітників, і навіть станом здоров'я втягнутих в нього людей. Існує думка, що конфлікти сприяють прогресу і розвитку системи. Це частково вірно для суспільно-політичних і економічних суперечностей, коли на зміну одній парадигмі (системі) приходять інші, яка задовольнить

новим можливостям і потребам. Однак в колективі, що має загальні для всіх стратегічні цілі, прогрес досягається через взаємну згоду і відсутність нерозв'язних і деструктивних протиріч.

Зроблено висновок: що причинами багатьох конфліктів в організації можуть бути протиріччя інтересів, поглядів на життя, неповна або неточна інформація, незбалансована взаємодія людей, індивідуально-психологічні особливості працівників. Головна роль в управлінні конфліктами належить керівнику колективу. Зважаючи на те, наскільки ефективним виявиться управління конфліктом, його наслідки можуть стати функціональними чи дисфункціональними, що, в свою чергу, впливатиме на можливості майбутніх конфліктів: усувати причини конфліктних ситуацій чи продукувати їх. Таким чином, при появі ситуацій, за яких керівник виявляється в ролі безпосереднього учасника конфлікту, його здатності впливати на розвиток конфлікту, в більшості випадків, є вирішальними.

У третьому розділі «Вдосконалення системи управління конфліктами в організації» обґрунтовані основи і напрямки діяльності щодо вдосконалення системи управління конфліктами в організаціях та установах в цілому, та на державній службі зокрема; показано, що керівництво конфліктом має на увазі не тільки регулювання раніше утвореного протистояння, а й формування умов для його запобігання. Причому найбільшу важливість з двох зазначених завдань управління має профілактика. Саме добре поставлена робота по запобіганню конфліктів гарантує зниження їх кількості та виключення можливості появи деструктивних конфліктних ситуацій.

У підрозділі 3.1. «Рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління конфліктами» визначено, що вся робота по запобіганню конфліктів передбачає наявність людської здатності узагальнювати існуючі теоретичні та емпіричні відомості й на цій основі прогнозувати перспективи, поширюючи, таким чином, сферу пізнаного на ще непізнане. Дане людське вміння володіє особливим значенням в управлінській діяльності. Справедливо кажуть, що керувати – значить передбачати.

Зроблено висновок: важливою умовою, за якої можливо уникнути конфлікту, є авторитет керівника. У колективі має бути не менше одного виробничого лідера – формального. Добре, якщо він одночасно є і неформальним лідером, тобто лідером спілкування. Негативний психологічний клімат в колективі часто служить фактором зниження продуктивності праці, не кажучи вже про стреси, емоційні зриви й неконструктивну поведінку співробітників. У разі, якщо конфлікт в компанії очевидний, керівник, перш за все, зобов'язаний розкрити цей конфлікт. Грамотно оцінити обстановку. Відрізнити зовнішній привід від справжньої причини конфлікту. Але необхідно пам'ятати: уникнути конфлікт, тобто заздалегідь ліквідувати породжуючи його умови, або вчасно підготуватися до нього, правильно підібрати стратегію поведінки – набагато краще, ніж його вирішувати.

У підрозділі 3.2. «Конфлікт-менеджмент як технологія роботи з інноваціями» показано, що ключовою ідеєю сучасного конфлікт-менеджменту є управління конфліктами і через конфлікти. Відомий дослідник Л. Цой підкреслював, що «організаційний конфлікт-менеджмент» – це органічна складова інноваційної діяльності, а значить це професійна діяльність в дослідженні проблематики конфлікту і принципово новий технологічний і професійний підхід в роботі з конфліктами в організації, яка впроваджує інновації.

Зроблено висновок: кожен етап управління змінами має свою конфліктологічну специфіку і вимагає компетентної реалізації. Крім того, між інноваціями в організаціях також можуть виникати конфлікти і суперечності, необхідність приймати творчі рішення, створювати групи і підрозділи, тобто сфера діяльності для конфлікт-менеджера або іншого фахівця буде постійно динамічною. Повертаючись до головної ідеї цієї статті, необхідно підкреслити, що сучасний конфлікт-менеджмент активно розвивається і створює нові можливості працювати з протиріччями і конфліктами в організаціях, підвищувати ефективність впровадження інновацій, розширює потенціал управління.

## ВИСНОВКИ

Процеси управління конфліктними ситуаціями багато в чому є залежними від тих позицій, котрі займають учасники взаємодії та взаємовідносин, від їхніх власних інтересів, а також від того, до яких саме засобів вони вдаються, аби не допустити розростання та загострення конфлікту. Більшість людей досить часто та ефективно використовують різноманітні стратегії конфліктної взаємодії зважаючи на ситуацію, навіть не маючи спеціальної підготовки. Однак, знання особливостей основних типів поведінки під час конфліктних ситуацій, їхні переваги та обмеження є важливими для здійснення профілактики конфліктів та ефективного управління людьми в цілому. Важливо розуміти, що не буває «правильних» чи «неправильних» стратегій, – бувають доречні або недоречні. Кожна з цих стратегій ефективна лише за певних умов, і жодну з них не можемо виділити як найкращу. Досвідчений менеджер повинен вміти ефективно використовувати кожен із зазначених стратегій і свідомо робити той чи інший вибір, враховуючи конкретні обставини, а також беручи до уваги власні переваги у виборі стратегій вирішення конфлікту.

У результаті проведеного дослідження стало можливим дійти нижчевикладених висновків.

1. Загальноприйнятний науковий підхід полягає в уявленні про конфлікт як про «зіткнення», «суперечності», «боротьбу», «протидію» особистостей, сил, зацікавленості, позицій з причини їх протилежності, несумісності й протиборства. За такого підходу конфлікт – швидше явище негативне. В рамках даної думки визначення «управління конфліктом», «управління конфліктною ситуацією» трактуються скоріше як маніпуляція з метою вилучення для себе найбільшої вигоди. Останнім часом велика частина дослідників схиляється до іншої думки: конфлікт – це «концепція взаємовідносин», «процес формування взаємодії». При цьому формування взаємодії відбувається безпосередньо внаслідок відмінності інтересів, цінностей або типів діяльності. Іншими словами, конфлікт – це процес формування взаємодії суб'єктів з приводу відмінностей. Поняття «конфлікт-менеджменту» є досить новим та складним. Конфлікт-менеджмент – це не наука в такому сенсі слова, це технологічна дисципліна, орієнтована на практичну розробку технологій регулювання конфліктів в локальних конфліктних ситуаціях, в процесах реалізації інноваційних проектів. У центрі уваги організаційного конфлікт-менеджменту знаходяться чотири основних процесів / понять:

- інновації,
- конфлікти,
- високий ступінь невизначеності,

– ризики і розвиток.

Самі такі процеси, професійне управління якими визначає рівень і якість конкурентоспроможності організації та суспільства в цілому.

2. На вибір стратегії конфліктної взаємодії та врегулювання конфліктних ситуацій впливає та обставина, що етапи конфлікту і етапи управління ним знаходяться у певній відповідності. Врахування цієї відповідності дозволяє визначати пріоритетні напрямки роботи з конфліктами і вибір адекватної стратегії. Наприклад, на етапі виникнення і розвитку конфліктної ситуації в процесі прогнозування або попередження конфлікту основні зусилля повинні бути зосереджені на роботі з суб'єктами, що створюють конфліктні ситуації або схильними до створення таких ситуацій, тут може бути застосована стратегія ухилення / уникнення. На етапі усвідомлення конфліктної ситуації в ході попередження конфлікту важливо не упустити роботу з суб'єктами, які усвідомлюють виниклі конфліктні ситуації. В цьому випадку необхідно утримати їх від переходу до активних дій при попередженні деструктивних конфліктів або направити їхню дію в легітимне русло при стимулюванні конструктивних конфліктів (стратегії компромісу, співробітництва).

В цілому, при ухваленні рішення щодо стратегії врегулювання конфліктної взаємодії необхідно враховувати принаймні дві обставини:

По-перше, реакцію, котру можуть викликати ті чи інші з вжитих заходів з боку як безпосередніх учасників конфлікту, так й сил, котрі дотримуються тимчасового нейтралітету;

По-друге, норм моралі, звичок та звичаї, котрі панують у конкретній організації та здійснюють регулювання поведінки людей у спокійній обстановці й в моменти конфліктів. Варто враховувати реальні можливості, конкретної ситуації та громадської думки, уникати занадто слабких та дуже сильних засобів впливу.

3. Роль керівника у вирішенні конфліктів, не повинна вичерпуватися директивними вказівками і, тим більше, швидкими (найчастіше непродуманими) організаційними рішеннями. Не слід залучати нових учасників в конфліктну ситуацію. Розумно буде запропонувати, щоб сторони відкрито окреслили свою позицію, а потім спільно спробували знайти можливості для примирення та вироблення компромісної позиції. Адже іноді причиною протистояння і неприйняття може бути незнання суті проблеми, чутки та інтриги. Ну а вищим «пілотажем» – стане можливість перетворити взаємовідносини суперництва в продуктивну співпрацю всіх сторін.

Самому керівнику слід правильно визначити свій підхід до вирішення ситуації. Тут існує два основних варіанти: або бути посередником, або арбітром.

Роль керівника-посередника найбільш підходить для ситуацій, коли в учасників конфлікту рівність статусів, тривалі напружені взаємини, а для справи дуже важливо знайти компромісне і взаємоприйнятне рішення.

У конфлікті, що швидко розвивається, при явній неправоті однієї зі сторін, в екстремальних ситуаціях або при загальній незначності наслідків більш продуктивним буде арбітражний підхід, авторитарний метод вирішення проблеми. При цьому необхідно покласти край спробам порушити єдиноначальність, моральні та юридичні повноваження керівництва.

4. Для ефективного управління конфліктами, перш за все, слід реалістично оцінити конфліктну ситуацію, а це передбачає:



1) об'єктивно оцінити ситуацію, що склалася, і якщо це дійсно так, визнати наявність конфлікту. Визнання наявності конфлікту зніме багато негативних моментів – недомовленість, недомовки між працівниками, закулісні дії, наблизить його до вирішення;

2) відрізнити привід конфлікту від його предмету – безпосередньої причини, яка часто об'єктивно або суб'єктивно маскується;

3) визначити вид конфлікту, його стадію, виявити предмет конфлікту, мету основних учасників конфлікту;

4) встановити, якою мірою предмет розбіжностей стосується організації праці та управління, а в якій – особливостей ділових і особистісних взаємовідносин конфліктуючих сторін;

5) з'ясувати суб'єктивні мотиви вступу людей у конфлікт.

Під час управління конфліктом основну увагу слід зосередити на предметі конфлікту і позиціях його учасників, не роблячи акценту на їхніх особистісних особливостях. Важливо проявити неупередженість, стриманість, не робити передчасних поспішних висновків.

Такими чином, управлінську дію в багатьох випадках не тільки допустимо, але й необхідно сприймати як конфліктну. Саме конфліктні ситуації можуть виступати необхідними та ефективними точками зростання й розвитку організації чи установи, надавати суттєвого поштовху для формування в ній нових, ефективних, продуктивних взаємовідносин. Однак, процеси реалізації вказаних процесів управління конфліктами потребують наявності двох істотних умов, а саме:

– зміни ставлення до конфлікту, формування позитивного ставлення до конфліктних ситуацій та вміння вбачати в них конструктивне начало;

– формувати вміння здійснювати аналіз конфліктних ситуацій, керувати ними, вдосконалювати технології вирішення конфліктів, а також дотримуватися принципів, котрі сприяють врегулюванню конфліктів.

5. З метою поліпшення ефективності вирішення конфліктів за допомогою використання конфлікт-менеджменту, можна рекомендувати наступне:

1) сформувати конфліктну комісію з метою вирішення конфліктних ситуацій в компанії і наділити її відповідними повноваженнями;

2) навчити членів комісії новітнім методам дозволу конфліктних ситуацій, які запропоновані в формі опитувань, анкет та зведених таблиць;

3) зобов'язати керівників підприємства і підрозділів досліджувати способи вирішення конфліктних ситуацій і застосовувати їх в управлінській діяльності;

4) з метою поліпшення психологічної культури працівників раціонально проведення тренінгів з формування поведінкових здібностей в умови конфлікту, щодо підвищення психологічних навичок впевненої поведінки, особистісного зростання;

5) необхідно підвищення морального і матеріального стимулювання роботи, формування атмосфери допомоги і взаєморозуміння серед колективу, а також сприятливого клімату в колективі. Для цього необхідно частіше хвалити співробітників компанії за відмінний працю, оголошувати подяки, збільшувати премії.

Найкращим методом вирішення конфліктної ситуації є осмислений вибір відповідної стратегії поведінки.

Отже, конфлікти неминучі, й прагнути до їх відсутності немає необхідності, оскільки будь-який конфлікт – є формою прояву об'єктивних протиріч, що виникають в

процесі соціальної взаємодії, сприяє їхньому розвитку, переходу на більш високий рівень.

Завдання у тому, щоб мінімізувати деструктивні наслідки конфліктів, зменшити їх руйнівний потенціал, використовуючи методи їх конструктивного врегулювання зокрема, конфлікт-менеджменту.

Будь-якими конфліктами необхідно управляти, враховуючи їх можливі функціональні та дисфункціональні наслідки. Для того щоб конфліктна управлінська дія була точкою зростання і розвитку організації, слід дотримуватися низки істотних умов і принципів, що сприяють вирішенню конфлікту.

### **Анотація**

У межах дослідження визначено історичні особливості виникнення та становлення поняття «конфлікт», «конфлікт-менеджмент», «конфлікт в менеджменті», обґрунтовано існуючий досвід функціонування основних моделей управління конфліктами в організаціях та державній службі, а також перспективи вдосконалення вітчизняної системи управління конфліктами в умовах тривалого реформування сфери державного управління та державної служби. Результати дослідження полягають в розвитку теоретичних та практичних складових теорії управління конфліктами та їх ролі в процесах формування ефективного державного та муніципального управління, їх ролі у формування публічної політики.

Доведено, що для управління будь-якого рівня вміння ефективно вирішувати і попереджати виробничі та трудові конфлікти є професійною компетенцією, а в передових компаніях та установах вміння будувати конструктивний конфлікт і зовсім фігурує серед корпоративних цінностей.

Обґрунтовано, що знаючи ознаки виникнення конфліктної ситуації, закономірності розвитку конфліктів, виявляючи мотиви і цілі учасників конфлікту, усвідомлюючи свої справжні інтереси в конкретній ситуації, володіючи методами аналізу конфліктної ситуації і організації спільного пошуку рішень, управлінець та менеджер набагато ефективніше справляється зі складними управлінськими проблемами.

Встановлено, що для багатьох конфлікт в організації асоціюється з порушенням взаємин, втратою психологічної рівноваги, емоційним дисбалансом. Однак конфлікт може бути корисний як конфліктуючим сторонам, так і компанії. Завдання полягає в тому, щоб конфлікт з ділового контексту не зміщувався в область особистісних взаємовідносин, не переходив у взаємне дискредитування, щоб не руйнував сформовану роками сумісність.

Наголошено, що управлінська дія в багатьох варіаціях не тільки допустима, але й необхідна до сприйняття як конфліктна. Саме конфліктні ситуації можуть бути точками зростання і розвитку організації, можуть дати суттєвий поштовх для формування в ній нових взаємовідносин. Однак для реалізації цієї важливої функції конфліктів потрібні дві істотних умови: по-перше, зміна ставлення до конфліктів, формування позитивного ставлення до них і вміння «бачити» в конфліктах конструктивний початок; по-друге, формування вміння аналізувати конфліктні ситуації, керувати ними, збагачувати «репертуар» технологій вирішення конфліктів, а також дотримання принципів, що сприяють вирішенню конфлікту.

**Ключові слова:** конфлікт, конфліктна ситуація, конфлікт-менеджмент, менеджмент, конфлікт в менеджменті, управління конфліктом, керівник, конфліктність.

## **Summary**

The study identifies the historical features of the emergence and formation of the concept of "conflict", "conflict management", "conflict in management", substantiates the existing experience of the functioning of the main models of conflict management in organizations and public service, as well as the prospects of improving the domestic system of conflict management. long-term reform of public administration and civil service. The results of the study consist in the development of theoretical and practical components of the theory of conflict management and their role in the formation of effective state and municipal governance, their role in public policy making.

It is proved that for a manager of any level of ability to effectively resolve and prevent industrial and labor conflicts is a professional competence, and in advanced companies and institutions the ability to construct a constructive conflict and is at all among the corporate values.

It is substantiated that knowing the signs of a conflict situation, patterns of conflict development, identifying the motives and goals of the conflict participants, realizing their true interests in a particular situation, possessing methods of conflict analysis and organizing joint search for solutions, the manager and manager manage the problems much more effectively.

It is established that for many, conflict in an organization is associated with a breach of relationships, loss of psychological balance, emotional imbalance. However, conflict can be beneficial to both parties to the conflict and to the company. The task is not to shift the conflict from the business context into the area of personal relationships, not to go into mutual discredit, so as not to destroy the compatibility created over the years.

It is emphasized that managerial action in many variations is not only permissible but also necessary to be perceived as conflicting. Conflict situations can be the points of growth and development of an organization, can give a significant impetus for the formation of new relationships in it. However, two essential conditions are required to realize this important function of conflict: first, changing attitudes to conflicts, forming a positive attitude towards them, and being able to "see" in conflicts a constructive beginning; second, the development of the ability to analyze, manage, conflict, enrich the "repertoire" of conflict resolution technologies, and adhere to principles that contribute to conflict resolution.

**Keywords:** conflict, conflict situation, conflict management, management, conflict in management, conflict management, manager, conflicts.