

№129-27/1
біл 30.04.25р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ННІ «ЄВРОПЕЙСЬКА ШКОЛА БІЗНЕСУ»

Кафедра "Менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування"

КУРСОВА РОБОТА
на тему " Причини конфліктів на підприємстві та шляхи їх вирішення"

Студентки ІІ курсу, МН-23-2013 групи
Астахова Валерія Дмитрівна
(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис)

Курсова робота
захищена з оцінкою "4(9) добре"

Дата захисту 14.05.2025

Науковий керівник
Ольга Андріївна Кузьменко
(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис)

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Поняття та сутність конфліктів в організаційному середовищі	6
1.2. Класифікація та типологія конфліктів на підприємстві	9
1.3. Функції та наслідки конфліктів у трудовому колективі	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	16
2.1. Організаційно-управлінські фактори конфліктних ситуацій	16
2.2. Соціально-психологічні передумови конфліктів у колективі	20
2.3. Інформаційні та комунікаційні бар'єри як джерела конфліктів	25
РОЗДІЛ 3. ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	30
3.1. Діагностика та профілактика конфліктних ситуацій	30
3.2. Стратегії та тактики врегулювання конфліктів у трудових відносинах ...	34
3.3. Формування системи конфлікт-менеджменту на підприємстві	39
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конфлікти є невід'ємною складовою функціонування сучасних підприємств, суттєво впливаючи на ефективність їх діяльності, соціально-психологічний клімат, продуктивність праці та конкурентоспроможність. В умовах зростаючої динамічності бізнес-середовища, посилення конкуренції та організаційних трансформацій зростає інтенсивність та різноманітність конфліктних ситуацій, що вимагає розробки ефективних підходів до їх діагностики, профілактики та конструктивного врегулювання. Традиційне сприйняття конфліктів як виключно негативного явища змінюється розумінням їх дуалістичної природи та потенціалу для стимулювання інноваційних процесів, виявлення проблемних зон та каталізації необхідних змін. Отож, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю систематизації знань про природу організаційних конфліктів та розробки інтегрованої системи конфлікт-менеджменту, здатної трансформувати деструктивну енергію протиріч у ресурс розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження - процеси виникнення та розвитку конфліктів у трудових відносинах на підприємстві.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти причин виникнення конфліктів, методи їх діагностики, профілактики та ефективного врегулювання в системі управління підприємством.

Мета дослідження - теоретичне обґрунтування сутності та причин конфліктів на підприємстві, розробка методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи управління конфліктами в організаційному середовищі.

Завдання дослідження:

- визначити поняття та сутність конфліктів в організаційному середовищі;
- розробити класифікацію та типологію конфліктів на підприємстві;

- дослідити функції та наслідки конфліктів у трудовому колективі;
- проаналізувати організаційно-управлінські фактори конфліктних ситуацій;
- виявити соціально-психологічні передумови конфліктів у колективі;
- дослідити інформаційні та комунікаційні бар'єри як джерела конфліктів;
- розробити методичний інструментарій діагностики та профілактики конфліктних ситуацій;
- обґрунтувати стратегії та тактики врегулювання конфліктів у трудових відносинах;
- запропонувати концептуальні засади формування системи конфлікт-менеджменту на підприємстві.

Теоретичне значення отриманих результатів полягає у поглибленні та систематизації наукових підходів до розуміння природи конфліктів в організаційному середовищі, удосконаленні класифікації типів конфліктів, розвитку концептуальних засад формування інтегрованої системи конфлікт-менеджменту та розробці методологічних підходів до оцінки її ефективності.

Практичне значення отриманих результатів визначається можливістю їх використання підприємствами для діагностики конфліктогенного потенціалу організаційного середовища, профілактики деструктивних конфліктів, вибору оптимальних стратегій і тактик врегулювання конфліктних ситуацій та формування системи конфлікт-менеджменту, адаптованої до специфіки конкретного підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід – для формування цілісного розуміння конфліктів як організаційного явища; структурно-функціональний аналіз – для виявлення організаційно-управлінських факторів

конфліктів; типологізацію та класифікацію – для систематизації видів конфліктів; процесний підхід – для дослідження динаміки конфліктних ситуацій; синтез – для розробки інтегрованої системи конфлікт-менеджменту; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності різних стратегій врегулювання конфліктів.

Структура роботи. Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні основи конфліктів на підприємстві. Другий розділ присвячено аналізу основних причин виникнення конфліктів на підприємстві. У третьому розділі обґрунтовано ефективні методи управління та вирішення конфліктів на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та сутність конфліктів в організаційному середовищі

Конфлікт як соціально-психологічний феномен становить невід'ємну складову людських взаємовідносин та організаційних процесів. Етимологічно термін походить від латинського "conflictus", що у буквальному перекладі означає "зіткнення". У сучасному науковому дискурсі конфлікт визначається як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів суб'єктів взаємодії. Організаційне середовище через свою структурну складність, різноманітність соціальних взаємодій та обмеженість ресурсів створює сприятливі умови для виникнення конфліктних ситуацій різного характеру та масштабу.

Дуалістична природа конфліктів проявляється у їхній здатності виступати одночасно як деструктивним, так і конструктивним елементом організаційної динаміки. Конструктивний вплив конфліктів полягає у стимулюванні інноваційних процесів, мобілізації колективних зусиль, виявленні проблемних аспектів організаційної діяльності та каталізації необхідних змін [22]. Натомість деструктивний вплив виражається у погіршенні соціально-психологічного клімату, зниженні продуктивності праці, руйнуванні комунікаційних зв'язків між підрозділами та співробітниками, а також збільшенні плинності кадрів.

Структура конфлікту в організаційному контексті включає такі обов'язкові елементи: суб'єкти конфлікту (окремі працівники, групи, підрозділи, керівництво, організація в цілому), предмет конфлікту (конкретне протиріччя, навколо якого розгортається протистояння), об'єкт конфлікту (цінність, щодо якої виникають протиріччя), конфліктна ситуація (об'єктивні обставини

зіткнення інтересів) та інцидент (подія, що безпосередньо провокує відкрите протистояння сторін).

Динаміка конфлікту характеризується певною послідовністю стадій розвитку: латентний період (передконфліктна ситуація), інцидент (відкрите протистояння), ескалація (загострення протистояння), кульмінація, завершення конфлікту та постконфліктний період. Кожна з цих стадій має власні характеристики, закономірності розвитку та потребує специфічних управлінських підходів. Розуміння динамічних аспектів конфліктних ситуацій створює підґрунтя для їх своєчасної діагностики та ефективного врегулювання.

Організаційні конфлікти класифікуються за різними критеріями: за складом учасників (міжособистісні, міжгрупові, конфлікти між особою та групою); за сферою прояву (ділові, особистісні); за характером причин (структурні, інноваційні, позиційні, ресурсні, динамічні); за функціональною спрямованістю (конструктивні, деструктивні); за формою прояву (відкриті, приховані); за тривалістю (короткочасні, затяжні); за способом розв'язання (антагоністичні, компромісні). Така диференціація дозволяє систематизувати різноманітні конфліктні ситуації та розробляти відповідні методи їх регулювання.

Функціональний аналіз конфліктів в організації передбачає вивчення їх впливу на різні аспекти діяльності підприємства. Сигнальна функція полягає у виявленні проблемних зон у системі управління та організаційній структурі. Інтеграційна функція реалізується через згуртування колективу перед обличчям спільних проблем або зовнішніх загроз. Інноваційна функція виражається у стимулюванні пошуку нових рішень та підходів [5]. Комунікативна функція сприяє встановленню нових зв'язків та інформаційних каналів. Трансформаційна функція забезпечує оновлення застарілих елементів організаційної структури.

Особливості прояву конфліктів в організаційному середовищі зумовлюються специфікою структурно-функціональної організації

підприємства, характером взаємозв'язків між структурними елементами, типом корпоративної культури та стилем керівництва. Ієрархічні структури з жорсткою субординацією створюють передумови для вертикальних конфліктів між керівниками та підлеглими. Матричні структури з подвійним підпорядкуванням генерують конфлікти між функціональними та лінійними керівниками. Високий рівень бюрократизації процесів сприяє виникненню конфліктів через надмірну формалізацію діяльності та обмеження ініціативи працівників.

Сучасний методологічний дискурс щодо природи організаційних конфліктів представлений кількома концептуальними підходами. Системний підхід розглядає конфлікт як результат дисфункції в організаційній системі. Соціально-психологічний підхід фокусується на міжособистісних аспектах взаємодії та групових процесах. Ситуаційний підхід акцентує увагу на контекстуальних чинниках конфліктних ситуацій. Процесний підхід досліджує динамічні характеристики розвитку конфронтації. Інтегративний підхід поєднує елементи різних концепцій, забезпечуючи комплексне бачення проблематики.

Трансформація наукових парадигм щодо ролі конфліктів в організаційному розвитку призвела до формування сучасної концепції конфлікт-менеджменту, яка розглядає конфлікти як нормальне й неминуче явище організаційного життя, що потребує не усунення, а ефективного управління [18]. Відповідно до цієї концепції, головне завдання керівництва полягає не в запобіганні будь-яким конфліктам, а в диференційованому підході до них: мінімізації деструктивних проявів та максимізації конструктивного потенціалу конфліктних ситуацій. Реалізація цього завдання вимагає системного підходу до діагностики, прогнозування та регулювання конфліктів на всіх рівнях організаційної структури з урахуванням специфіки діяльності підприємства та особливостей його корпоративної культури.

1.2. Класифікація та типологія конфліктів на підприємстві

Класифікація та типологізація конфліктів на підприємстві є фундаментальною основою для їх систематичного аналізу, діагностики та розробки ефективних механізмів управління конфліктними ситуаціями в організаційному середовищі. Наукова систематизація конфліктів базується на визначенні їхніх ключових характеристик, які дозволяють ідентифікувати спільні та відмінні риси різних конфліктних проявів, групувати їх за суттєвими ознаками та прогнозувати потенційні напрями розвитку конфліктних ситуацій.

За суб'єктним складом конфлікти на підприємстві поділяються на внутрішньоособистісні, міжособистісні, особистісно-групові та міжгрупові. Внутрішньоособистісні конфлікти відображають суперечності між різними потребами, мотивами чи ролями однієї особи, що впливають на її професійну діяльність [29]. Міжособистісні конфлікти виникають між окремими працівниками через несумісність цілей, цінностей, інтересів або поведінкових стратегій. Особистісно-групові конфлікти розгортаються між індивідом та колективом через порушення групових норм, цінностей або очікувань. Міжгрупові конфлікти характеризуються протистоянням різних структурних підрозділів підприємства, формальних чи неформальних груп працівників через конкуренцію за обмежені ресурси, статусні позиції або розбіжності у поглядах на корпоративні цілі та шляхи їх досягнення.

За сферою виникнення та протікання організаційні конфлікти диференціюються на ділові та емоційно-психологічні. Ділові конфлікти безпосередньо пов'язані з виконанням професійних обов'язків та організацією робочого процесу, виникають через протиріччя у виробничих питаннях, розподілі ресурсів, визначенні пріоритетів діяльності чи стратегічних напрямів розвитку. Емоційно-психологічні конфлікти мають особистісне підґрунтя та виникають на основі антипатій, негативних емоцій, психологічної несумісності

працівників, що перешкоджає нормальному робочому процесу та негативно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі.

За функціональними наслідками конфлікти поділяються на конструктивні та деструктивні. Конструктивні конфлікти стимулюють організаційні зміни, мобілізують колективні зусилля для вирішення проблем, сприяють інноваційним процесам та підвищенню ефективності діяльності підприємства. Деструктивні конфлікти призводять до дезорганізації робочого процесу, погіршення соціально-психологічного клімату, зниження продуктивності праці, демотивації персоналу та підвищення плинності кадрів. Функціональна спрямованість конфлікту значною мірою залежить від способів його управління та регулювання, а також від стадії розвитку, на якій здійснюється втручання.

За структурним розташуванням конфлікти на підприємстві класифікуються як вертикальні, горизонтальні та змішані. Вертикальні конфлікти виникають між суб'єктами різних ієрархічних рівнів організаційної структури, переважно між керівниками та підлеглими, і пов'язані з проблемами субординації, стилем керівництва, делегуванням повноважень або контролем виконання [12]. Горизонтальні конфлікти розгортаються між працівниками або підрозділами одного ієрархічного рівня через конкуренцію за ресурси, статус або визнання, а також через неузгодженість дій та комунікаційні бар'єри. Змішані конфлікти поєднують елементи вертикальних і горизонтальних протистоянь, залучаючи суб'єктів різних рівнів та функціональних напрямів.

За джерелами виникнення конфлікти поділяються на структурні, інноваційні, позиційні, ресурсні та ціннісні. Структурні конфлікти зумовлені недоліками організаційної структури, нечітким розподілом функцій та повноважень, дублюванням обов'язків або відсутністю необхідних організаційних елементів. Інноваційні конфлікти пов'язані з впровадженням змін та нововведень, що зустрічають опір частини персоналу. Позиційні конфлікти виникають через конкуренцію за статусні позиції, кар'єрне зростання або

визнання. Ресурсні конфлікти спричинені обмеженістю матеріальних, фінансових, людських або часових ресурсів та конкуренцією за їх розподіл. Ціннісні конфлікти базуються на протиріччях у системах цінностей, світоглядних позиціях або етичних принципах учасників.

За масштабом охоплення та інтенсивністю прояву конфлікти класифікуються як локальні, загальноорганізаційні, гострі та латентні. Локальні конфлікти обмежуються рамками окремого структурного підрозділу або невеликої групи працівників і зазвичай не впливають на загальну діяльність підприємства. Загальноорганізаційні конфлікти охоплюють значну частину персоналу та можуть суттєво впливати на функціонування всього підприємства. Гострі конфлікти характеризуються відкритим протистоянням, емоційною напруженістю та активними діями сторін. Латентні конфлікти мають прихований характер, не проявляються у відкритій формі, але створюють постійну напруженість у колективі та можуть раптово загострюватися під впливом додаткових факторів.

За тривалістю протікання конфлікти поділяються на короткочасні, тривалі та затяжні [33]. Короткочасні конфлікти виникають спонтанно, як реакція на конкретну ситуацію, і швидко вирішуються після усунення безпосереднього приводу. Тривалі конфлікти розвиваються протягом значного періоду часу, мають декілька фаз ескалації та деескалації, зазвичай пов'язані з більш глибокими протиріччями. Затяжні конфлікти характеризуються хронічним характером, постійно відновлюються після тимчасового завершення і потребують кардинальних змін у системі організаційних відносин для їх остаточного розв'язання.

За способом розв'язання конфлікти розрізняються як антагоністичні і компромісні. Антагоністичні конфлікти передбачають повну перемогу однієї сторони і поразку іншої, що часто призводить до загострення протистояння та його переходу у латентну форму з подальшими рецидивами. Компромісні

конфлікти передбачають можливість досягнення взаємоприйняттого рішення через взаємні поступки, переговори або залучення третьої сторони як посередника. Розуміння типології конфліктів за способом розв'язання є ключовим для вибору адекватних методів управління конфліктними ситуаціями, що відповідають специфіці конкретного протистояння та організаційному контексту.

1.3. Функції та наслідки конфліктів у трудовому колективі

Конфліктна взаємодія в трудовому колективі характеризується поліфункціональністю, що проявляється у здатності конфліктів виконувати різноманітні ролі в організаційній системі [7]. Функціональний аналіз конфліктних явищ розкриває їх дуалістичну природу та дозволяє диференціювати конструктивні й деструктивні впливи на діяльність підприємства. Система функцій конфліктів визначає їх об'єктивну роль у процесах організаційного розвитку незалежно від суб'єктивного сприйняття учасниками та свідчить про невід'ємність конфліктних явищ від соціальної динаміки трудового колективу.

Інформаційно-сигнальна функція конфліктів проявляється через артикуляцію існуючих протиріч та проблемних зон в організаційній структурі, системі комунікацій, розподілі повноважень та ресурсів. Конфлікт виступає індикатором дисфункцій в організаційних процесах, привертаючи увагу керівництва до неефективних елементів системи управління. Своєчасна ідентифікація проблем через аналіз конфліктних ситуацій дозволяє запобігти дестабілізації діяльності підприємства та спрямувати управлінські впливи на усунення основних причин організаційних дисфункцій, а не лише їх проявів у формі відкритих протистоянь.

Інтеграційна функція реалізується через консолідацію членів трудового колективу перед спільними викликами, загрозами чи зовнішніми конфліктами.

Зовнішнє протистояння сприяє згуртуванню групи, посиленню групової ідентичності, зміцненню внутрішньогрупових зв'язків та підвищенню рівня колективної солідарності. Цей феномен спостерігається в ситуаціях міжгрупових конфліктів, коли внутрішньогрупові суперечності тимчасово нівелюються перед необхідністю консолідації зусиль для протидії зовнішньому опоненту. Інтеграційні процеси під впливом конфліктів можуть відбуватися як на рівні окремих структурних підрозділів, так і в масштабах усього підприємства.

Інноваційна функція конфліктів розкривається через стимулювання організаційних змін, розвиток креативного мислення та пошук нестандартних рішень. Конфлікт, виявляючи суперечності між усталеними практиками та новими вимогами середовища, створює передумови для критичного переосмислення традиційних підходів до організації діяльності. Протистояння різних позицій та поглядів генерує різноманітність ідей, сприяє інтелектуальній конкуренції та стимулює інноваційні процеси. Конфлікт між прихильниками традиційних методів та ініціаторами змін є нормальним етапом впровадження інновацій, що забезпечує всебічний аналіз нововведень та зменшує ризики поспішних трансформацій.

Комунікативно-інформаційна функція конфліктів полягає у встановленні нових каналів обміну інформацією, виявленні комунікаційних бар'єрів та активізації взаємодії між різними структурними елементами організації. У процесі конфліктної взаємодії відбувається інтенсифікація інформаційного обміну, оприлюднення прихованих думок та настроїв, артикуляція неформальних правил і практик [15]. Конфлікт стимулює діалог та переговорний процес, що сприяє встановленню прямих комунікаційних зв'язків між суб'єктами, які зазвичай взаємодіють опосередковано або через формалізовані процедури.

Стабілізаційна функція конфліктів реалізується через усунення джерел напруженості, вирішення накопичених протиріч та нормалізацію соціально-

психологічного клімату в колективі. Своєчасне і адекватне розв'язання конфліктних ситуацій запобігає акумуляції деструктивного потенціалу невирішених проблем, зниженню мотивації працівників та погіршенню міжособистісних відносин. Конфлікт, виконуючи роль "запобіжного клапана", дозволяє вивільнити накопичене напруження в контрольованій формі, запобігаючи неконтрольованим деструктивним проявам або прихованій демотивації персоналу.

Пізнавальна функція конфліктів проявляється через глибше розуміння опонентами позицій, інтересів та мотивації один одного, об'єктивну оцінку власних можливостей та обмежень, а також усвідомлення реального співвідношення сил у колективі. Конфліктна взаємодія є своєрідною "школою життя", що сприяє розвитку соціально-психологічної компетентності працівників, навичок саморегуляції та конструктивної взаємодії в стресових ситуаціях. Досвід участі в конфліктах та їх врегулюванні збагачує поведінковий репертуар особистості, формує адаптивні копінг-стратегії та підвищує рівень емоційного інтелекту.

Наслідки конфліктів у трудовому колективі мають амбівалентний характер та диференціюються залежно від типу конфлікту, способу його врегулювання та контекстуальних факторів. До конструктивних наслідків належать: оптимізація організаційної структури, удосконалення системи управління, покращення соціально-психологічного клімату через усунення джерел напруженості, підвищення згуртованості колективу, активізація інноваційних процесів, розвиток організаційної культури, зростання ефективності комунікацій, формування механізмів запобігання деструктивним конфліктам та розвиток навичок конструктивного вирішення суперечностей [20].

Деструктивні наслідки конфліктів проявляються у погіршенні соціально-психологічного клімату, формуванні ворогуючих угруповань, зниженні ефективності міжособистісних та міжгрупових комунікацій, дестабілізації

управлінських процесів, зменшенні продуктивності праці, погіршенні якості продукції або послуг, підвищенні рівня стресу та емоційного вигорання працівників, збільшенні плинності кадрів, погіршенні репутації підприємства та його привабливості як роботодавця. Особливо негативний вплив мають затяжні, хронічні конфлікти, що не отримують належного управлінського втручання та переходять у деструктивну фазу розвитку.

Співвідношення конструктивних і деструктивних наслідків конфліктів визначається ефективністю системи конфлікт-менеджменту на підприємстві, яка включає комплекс заходів з діагностики, профілактики, регулювання та вирішення конфліктних ситуацій. Основними індикаторами ефективності управління конфліктами є: мінімізація деструктивних проявів, максимізація конструктивного потенціалу, оптимальний рівень конфліктності (достатній для стимулювання розвитку, але не критичний для стабільності), конструктивний характер конфліктної взаємодії, орієнтація сторін на співпрацю та пошук взаємовигідних рішень, своєчасність втручання у конфліктний процес, адекватність застосовуваних методів врегулювання специфіці конкретної ситуації [10]. Системний підхід до управління конфліктами передбачає не усунення будь-яких проявів конфронтації, а цілеспрямоване формування оптимального конфліктного середовища, що сприяє організаційному розвитку та запобігає деструктивним конфліктним явищам.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-управлінські фактори конфліктних ситуацій

Організаційно-управлінські фактори конфліктних ситуацій становлять комплекс структурних, процесуальних та системних характеристик підприємства, що зумовлюють виникнення, ескалацію та поширення конфліктів у трудовому середовищі. Ці фактори пов'язані з організаційним дизайном, структурою управління, розподілом повноважень, регламентацією процесів та управлінськими рішеннями. Аналіз організаційно-управлінських детермінант конфліктних ситуацій дозволяє ідентифікувати системні причини конфліктогенності організаційного середовища та розробити відповідні стратегії їх нейтралізації.

Недосконалість організаційної структури як фактор конфліктності проявляється у невідповідності структурної конфігурації підприємства його цілям, завданням та умовам функціонування. Структурні дисфункції включають надмірну ієрархічність, що ускладнює комунікаційні процеси та знижує адаптивність організації; функціональну розбалансованість, що призводить до перевантаження одних підрозділів та недостатньої завантаженості інших; нечіткість розмежування повноважень між структурними одиницями, що спричиняє конкуренцію за сфери впливу; відсутність необхідних координаційних механізмів, що зумовлює неузгодженість дій різних підрозділів. Структурні конфлікти часто мають системний характер і потребують комплексної реорганізації, а не локальних коригувань.

Нераціональний розподіл ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних, людських, часових) генерує конфліктні ситуації через

обмеженість ресурсного забезпечення та конкуренцію за доступ до нього. Конфліктогенність посилюється за відсутності прозорих та об'єктивних критеріїв розподілу, недостатнього інформування щодо принципів алокації ресурсів, суб'єктивізму у прийнятті рішень щодо ресурсного забезпечення різних підрозділів [27]. Особливо гострі конфлікти виникають при розподілі преміального фонду, бюджету на розвиток, можливостей підвищення кваліфікації та інших ресурсів, що безпосередньо впливають на статус та професійні перспективи працівників.

Дисбаланс у системі повноважень та відповідальності створює підґрунтя для конфліктних ситуацій через порушення фундаментального управлінського принципу: обсяг повноважень має відповідати рівню відповідальності. Перевищення відповідальності над повноваженнями призводить до фрустрації, професійного вигорання та конфліктів "знизу вгору". Надмірні повноваження без відповідного рівня відповідальності спричиняють зловживання владою, авторитарні тенденції та конфлікти "згори вниз". Конфліктогенність посилюється при нечіткому визначенні меж повноважень, дублюванні функцій, неформальному перерозподілі влади, що не відповідає формальній організаційній структурі.

Неефективність комунікаційних систем як організаційно-управлінський фактор конфліктності проявляється у інформаційних бар'єрах, перекрученні повідомлень при проходженні через ієрархічні рівні, затримках у передачі критично важливої інформації, недостатній прозорості управлінських рішень. Інформаційні дефіцити породжують неузгодженість дій, непорозуміння та взаємні претензії співробітників, а також сприяють поширенню чуток і домислів, що посилюють соціально-психологічну напруженість у колективі. Конфліктогенність комунікаційних систем зростає в умовах цифрової трансформації, віддаленої роботи та мультикультурних колективів, що потребують додаткових механізмів координації та каналів зворотного зв'язку.

Недосконалість нормативно-регламентної бази підприємства спричиняє конфліктні ситуації через нечіткість або суперечливість посадових інструкцій, положень про структурні підрозділи, процедур взаємодії, стандартів діяльності та інших внутрішніх нормативних документів [16]. Відсутність формалізації або надмірна формалізація бізнес-процесів, неузгодженість різних регламентів, наявність застарілих норм, що не відповідають поточним умовам діяльності, створюють підґрунтя для різночитань, суб'єктивних інтерпретацій та конфронтацій. Конфліктогенний потенціал нормативних дисфункцій посилюється при низькому рівні правової культури персоналу та відсутності механізмів оперативного оновлення регламентної бази.

Невідповідність стилю керівництва ситуаційному контексту виступає потужним конфліктогенним фактором організаційного середовища. Авторитарний стиль у висококваліфікованому творчому колективі викликає опір, зниження ініціативності та конфлікти через обмеження автономії. Ліберальний стиль у недостатньо мотивованому або недосвідченому колективі призводить до дезорганізації, зниження дисципліни та конфліктів через відсутність чітких директив. Непослідовність у застосуванні управлінських підходів, різка зміна стилю керівництва, різні стандарти взаємодії з різними підлеглими порушують принцип справедливості та породжують напруженість у міжособистісних відносинах. Конфліктогенність посилюється при невідповідності стилю керівництва організаційній культурі, традиціям та очікуванням колективу.

Недоліки системи мотивації та стимулювання персоналу генерують конфліктні ситуації через невідповідність винагороди трудовому внеску, непрозорість критеріїв оцінювання, суб'єктивізм у визначенні розміру преміальних виплат, несправедливий розподіл нематеріальних стимулів. Конфліктогенність посилюється при наявності значних розривів в оплаті праці співробітників одного рівня, необґрунтованій диференціації умов праці, нерівномірному доступі до можливостей професійного розвитку та кар'єрного

зростання. Демотиваційний вплив мають також неадекватні методи контролю, надмірні санкції за незначні порушення, відсутність визнання досягнень, ігнорування індивідуальних потреб та інтересів працівників при формуванні системи стимулів.

Неефективний менеджмент організаційних змін спричиняє конфліктні ситуації через природний опір інноваціям, страх перед невизначеністю, загрозу усталеним інтересам та статусним позиціям [19]. Конфліктогенність процесів організаційних трансформацій зростає при відсутності чіткого бачення цілей і перспектив змін, недостатньому інформуванні персоналу, ігноруванні людського фактору при плануванні трансформацій, форсуванні змін без належної підготовки колективу. Особливо гострі конфлікти виникають при реорганізаціях, що передбачають структурні скорочення, перерозподіл повноважень, зміну керівництва або злиття з іншими організаціями. Управлінські помилки на етапі впровадження змін каталізують латентні конфлікти та посилюють організаційний спротив інноваціям.

Недостатня увага до формування організаційної культури створює підґрунтя для конфліктів через відсутність спільних цінностей, норм поведінки, традицій, що об'єднують колектив. Ціннісні розбіжності, різне розуміння місії та стратегічних цілей організації, неузгодженість індивідуальних і корпоративних інтересів генерують глибинні конфлікти, що складно піддаються врегулюванню. Конфліктогенність посилюється при наявності декількох субкультур у межах організації, які конкурують між собою за домінування; при розриві між декларованими та реальними цінностями керівництва; при відсутності механізмів інтеграції нових співробітників у культурне середовище підприємства. Культурні дисфункції особливо проявляються в кризових ситуаціях, коли відсутність спільного ціннісного фундаменту призводить до дезінтеграції колективу.

Неефективність механізмів управління конфліктами як системний організаційний фактор проявляється у відсутності превентивних заходів, несвоєчасному втручанні у конфліктні ситуації, застосуванні неадекватних методів урегулювання, ігноруванні латентних конфліктів. Відсутність інституціоналізованих процедур вирішення спорів (медіації, арбітражу, узгоджувальних комісій), недостатня підготовка керівників до діагностики та управління конфліктами, орієнтація на силові методи впливу замість співпраці та пошуку взаємовигідних рішень перетворюють конструктивні конфлікти на деструктивні [30]. Конфліктогенність організаційного середовища значно підвищується при толерантності керівництва до проявів мобінгу, дискримінації, психологічного тиску, а також при формуванні управлінської практики реагування на симптоми конфліктів замість усунення їх глибинних причин.

2.2. Соціально-психологічні передумови конфліктів у колективі

Соціально-психологічні передумови конфліктів у трудовому колективі являють собою комплекс суб'єктивних та інтерсуб'єктивних факторів, що зумовлюють виникнення, розвиток та ескалацію протиріч між працівниками. На відміну від організаційно-управлінських факторів, соціально-психологічні детермінанти пов'язані з особистісними характеристиками учасників трудових відносин, особливостями міжособистісної взаємодії, груповою динамікою та соціальними процесами в колективі. Аналіз соціально-психологічних передумов конфліктів дозволяє виявити глибинні механізми конфліктної взаємодії та розробити ефективні стратегії гармонізації соціально-психологічного клімату в організації.

Психологічна несумісність працівників як фактор конфліктності проявляється через суттєві відмінності у темпераменті, характері, когнітивних стилях, ціннісних орієнтаціях та поведінкових паттернах членів колективу [1]. Невідповідність індивідуально-психологічних характеристик при необхідності

тісної взаємодії створює передумови для взаємного нерозуміння, напруженості та антипатії. Психологічна несумісність особливо проявляється в ситуаціях стресу, дефіциту часу, підвищеної відповідальності, коли природні психологічні відмінності загострюються та перешкоджають ефективній співпраці. Конфліктогенність зростає при відсутності психологічної компетентності працівників, нездатності розуміти та враховувати індивідуальні особливості колег, адаптувати свій комунікативний стиль до особливостей партнера по взаємодії.

Конфліктні особистості в колективі виступають активними ініціаторами та каталізаторами міжособистісних протистоянь через особливості характеру, деструктивні поведінкові стратегії та неефективні способи задоволення власних потреб. До типових психологічних рис конфліктних особистостей належать: підвищена агресивність, низький рівень емпатії, егоцентризм, ригідність мислення, нетерпимість до думок інших, підвищена тривожність, схильність до маніпуляцій, негативізм. Конфліктні особи часто використовують дестабілізацію міжособистісних стосунків як спосіб самоствердження, привернення уваги, компенсації внутрішньоособистісних проблем або перенаправлення агресії. Деструктивний вплив конфліктних особистостей на психологічний клімат колективу посилюється при відсутності адекватного реагування з боку керівництва та інших членів групи.

Соціально-психологічна атмосфера в колективі як передумова конфліктності проявляється через сукупність домінуючих емоційних станів, настроїв, неформальних норм та групових очікувань, що формують загальний психологічний фон трудової діяльності. Негативна атмосфера, що характеризується напруженістю, підозрілістю, роздратуванням, заздрістю, песимізмом, апатією, знижує поріг конфліктності та перетворює навіть незначні розбіжності у відкриті протистояння. Конфліктогенність соціально-психологічної атмосфери посилюється при наявності невирішених минулих конфліктів, негативного колективного досвіду, історії несправедливих рішень

керівництва, розчарування в організаційних змінах, а також при поширенні негативних чуток та пліток, що підривають довіру та взаємоповагу.

Дисбаланс статусно-рольової структури колективу генерує конфліктні ситуації через невідповідність формального статусу реальній компетентності, суперечності між різними ролями однієї особи, неприйняття групою статусно-рольових позицій окремих членів, конкуренцію за підвищення статусу [26]. Конфліктогенність посилюється при нечіткому розподілі ролей, перевантаженні окремих членів групи рольовими обов'язками, наявності рольових конфліктів (міжрольових, внутрішньорольових, особистісно-рольових), а також при значних статусних дисонансах між співробітниками, які повинні працювати як рівноправні партнери. Статусно-рольові дисфункції особливо проблематичні при формуванні нових проєктних команд, реорганізації підрозділів та зміні керівництва.

Групові норми та санкції як соціально-психологічні регулятори поведінки можуть виступати джерелом конфліктності при їх невідповідності формальним вимогам організації, суперечливості різних групових норм, надмірній жорсткості або розмитості нормативних очікувань. Конфліктні ситуації виникають при порушенні неформальних норм новими членами колективу, що не пройшли належної соціалізації; при спробах керівництва змінити усталені групові норми без підготовки та залучення неформальних лідерів; при застосуванні групових санкцій, неадекватних характеру порушення (остракізм, булінг, приниження). Конфліктогенний потенціал групових норм зростає в умовах організаційних змін, коли старі неформальні правила втрачають актуальність, а нові ще не сформувалися.

Конкуренція за обмежені ресурси визнання, статусу, влади та престижу в соціальній структурі колективу генерує конфліктні протистояння через прагнення працівників до позитивної соціальної ідентичності, самоствердження та професійного визнання. На відміну від конкуренції за матеріальні ресурси,

суперництво у соціально-психологічній сфері має менш раціональний характер, супроводжується сильними емоційними реакціями та часто реалізується через неявні, опосередковані форми боротьби. Конфліктогенність конкурентних відносин посилюється при недостатності механізмів об'єктивної оцінки внеску кожного працівника, непрозорості критеріїв просування, обмеженості можливостей для професійного зростання всіх членів колективу, а також при стимулюванні керівництвом надмірної внутрішньої конкуренції як методу підвищення продуктивності.

Групова поляризація та формування конфронтуючих угруповань виступають потужними каталізаторами конфліктів через поділ колективу на протиборчі табори з протилежними інтересами, цінностями або поглядами на організаційні питання. Феномен групової поляризації посилює радикалізацію позицій кожної зі сторін, підвищує внутрішньогрупову згуртованість при одночасному зростанні міжгрупової ворожості, сприяє формуванню негативних стереотипів щодо опонентів та зниженню об'єктивності у сприйнятті їхніх дій. Конфліктогенність групової поляризації зростає при наявності яскравих харизматичних лідерів протиборчих угруповань, історії попередніх конфліктів між групами, сприйнятті ситуації як "гри з нульовою сумою", де виграш однієї сторони обов'язково означає програш іншої.

Комунікативні бар'єри та деформації міжособистісного спілкування породжують конфлікти через нерозуміння, неправильну інтерпретацію намірів та дій, спотворення інформації в процесі обміну думками. До основних комунікативних бар'єрів належать: семантичні (різне розуміння значення слів та понять), стильові (невідповідність стилів спілкування), перцептивні (спотворене сприйняття інформації через установки та стереотипи), емоційні (вплив афективних станів на сприйняття повідомлень), статусні (труднощі комунікації між представниками різних ієрархічних рівнів) [8]. Конфліктогенність комунікативних бар'єрів посилюється при культурних та мовних відмінностях членів колективу, відсутності навичок активного слухання, нерозвиненості

зворотного зв'язку, домінуванні опосередкованих форм комунікації над безпосереднім спілкуванням.

Неконструктивні стратегії поведінки в передконфліктних ситуаціях трансформують потенційні протиріччя у відкриті конфронтації через нездатність учасників взаємодії розпізнавати ранні сигнали конфлікту та ефективно управляти напруженістю, що виникає. Конфліктогенні поведінкові стратегії включають: домінування (прагнення нав'язати свою позицію без урахування інтересів опонента), уникнення (ігнорування проблеми, що призводить до її загострення), пристосування (відмова від власних інтересів, що породжує внутрішнє невдоволення), компроміс без пошуку оптимального рішення (взаємні поступки, що не усувають причину протиріччя). Деструктивний потенціал неефективних стратегій посилюється при використанні маніпулятивних тактик, пасивно-агресивної поведінки, прихованого саботажу, а також при нездатності відокремити особистісні аспекти взаємодії від ділових [3].

Соціально-психологічні ефекти групової динаміки як передумови конфліктів проявляються через феномени групового мислення, конформізму, соціальної фасилітації/інгібіції, дифузії відповідальності, що викривляють процеси прийняття рішень та міжособистісної взаємодії. Групове мислення призводить до ілюзії невразливості, самоцензури критичних думок, тиску на незгодних та колективної раціоналізації помилкових рішень. Надмірний конформізм стримує конструктивну критику та інноваційні ідеї. Соціальна інгібіція знижує продуктивність в умовах оцінювання. Дифузія відповідальності спричиняє бездіяльність у критичних ситуаціях. Конфліктогенність цих ефектів зростає при низькій рефлексивності колективу, відсутності процедур запобігання груповим помилкам, а також при недостатній психологічній компетентності керівників, нездатних розпізнавати та коригувати деструктивні групові процеси.

Міжособистісна та міжгрупова толерантність як соціально-психологічний фактор виступає модератором конфліктних ситуацій, визначаючи поріг чутливості до відмінностей та готовність приймати різноманітність думок, цінностей, стилів поведінки в колективі. Низький рівень толерантності проявляється через нетерпимість до інакшості, категоричність суджень, стереотипне мислення, упереджене ставлення до представників інших соціальних, професійних, вікових, етнічних, гендерних груп [35]. Конфліктогенність зростає в гетерогенних колективах з широким різноманіттям соціокультурних характеристик при одночасній відсутності цілеспрямованої роботи з формування інклюзивної організаційної культури, розвитку міжкультурної компетентності персоналу, створення атмосфери психологічної безпеки та взаємоповаги. Дефіцит толерантності особливо критичний в умовах глобалізації бізнесу, формування мультикультурних команд та розширення міжнародної співпраці.

2.3. Інформаційні та комунікаційні бар'єри як джерела конфліктів

Інформаційні та комунікаційні бар'єри становлять окрему групу детермінант конфліктних ситуацій на підприємстві, що пов'язані з процесами обміну, передачі, сприйняття та інтерпретації інформації в організаційному середовищі. Комунікація є фундаментальним процесом, який забезпечує інтеграцію всіх елементів організаційної системи, координацію дій та формування спільного інформаційного поля для прийняття управлінських рішень [28]. Дисфункції в комунікативних процесах призводять до інформаційних викривлень, неузгодженості дій, непорозумінь та конфліктів, що можуть охоплювати всі рівні організаційної структури та суттєво впливати на ефективність функціонування підприємства в цілому.

Структурні комунікаційні бар'єри виникають внаслідок особливостей організаційної структури підприємства та формальних каналів передачі

інформації. До таких бар'єрів належать: надмірна кількість ієрархічних рівнів, що спричиняє викривлення інформації при проходженні через численні ланки; вертикальна централізація комунікацій, що обмежує горизонтальні інформаційні потоки; функціональна ізоляція підрозділів, що ускладнює міжфункціональний обмін даними; неефективність формальних каналів зворотного зв'язку, що перешкоджає своєчасному виявленню проблем. Конфліктогенність структурних бар'єрів посилюється в умовах швидких змін зовнішнього середовища, коли традиційні комунікаційні канали не забезпечують необхідну оперативність та гнучкість інформаційного обміну.

Інформаційні перевантаження та дефіцити як протилежні за проявом, але однаково конфліктогенні фактори спричиняють порушення ефективності комунікативних процесів. Інформаційне перевантаження виникає при надходженні надмірного обсягу даних, які перевищують когнітивні можливості обробки, що призводить до ігнорування частини важливої інформації, помилок у прийнятті рішень, стресу та професійного вигорання. Інформаційний дефіцит проявляється у недостатності даних для виконання професійних завдань, породжує невизначеність, домисли, чутки та необґрунтовані інтерпретації. Особливо деструктивним є селективне інформування, коли керівництво свідомо фільтрує інформацію, що надходить до певних груп працівників, створюючи інформаційну асиметрію та підґрунтя для конфліктів.

Технологічні комунікаційні бар'єри пов'язані з недоліками технічних засобів передачі інформації, неадекватним вибором комунікаційних каналів та невідповідністю інформаційних систем потребам організації. До цієї категорії належать: технічні збої в роботі комунікаційного обладнання; невідповідність каналу зв'язку характеру повідомлення (наприклад, використання електронної пошти для емоційно значущих комунікацій); фрагментація інформаційних систем, що ускладнює інтеграцію даних з різних джерел; недостатня захищеність конфіденційної інформації; обмежений доступ окремих категорій працівників до корпоративних інформаційних ресурсів [32]. Конфліктогенність технологічних

бар'єрів посилюється в умовах цифрової трансформації бізнесу, впровадження нових інформаційних технологій та переходу до віддалених форм роботи.

Семантичні та лінгвістичні бар'єри виникають через різне розуміння значення термінів, понять, символів та інших знакових систем учасниками комунікації. Ці бар'єри включають: термінологічну неузгодженість між представниками різних професійних груп; використання вузькоспеціалізованого жаргону без належного роз'яснення; неоднозначність формулювань у корпоративних документах; мовні відмінності в мультинаціональних колективах; різні конотації одних і тих самих понять для працівників різних вікових груп, освітнього рівня, культурного бекграунду. Семантичні бар'єри особливо проблематичні при міждисциплінарній взаємодії, інтеграції нових співробітників, міжнародній комунікації та впровадженні інновацій, що супроводжуються формуванням нового термінологічного апарату.

Соціально-психологічні бар'єри в комунікації пов'язані з міжособистісними аспектами взаємодії, психологічними особливостями учасників та соціальними нормами комунікативної поведінки в організації. До цієї групи бар'єрів належать: стереотипне сприйняття комунікативних партнерів; установки та упередження щодо джерел інформації; недовіра між відправником та отримувачем повідомлення; психологічний захист від небажаної інформації; конфлікт між вербальними та невербальними компонентами комунікації; соціальні табу на обговорення певних тем. Конфліктогенність соціально-психологічних бар'єрів посилюється в атмосфері напруженості, конкуренції, при наявності історії попередніх конфліктів між учасниками комунікації, а також при авторитарному стилі керівництва, що обмежує щирість та відкритість інформаційного обміну.

Викривлення інформації в комунікативних процесах виступає потужним джерелом конфліктних ситуацій, проявляючись у таких формах: фільтрація (свідоме приховування частини інформації); селективне сприйняття (вибіркове

засвоєння інформації відповідно до очікувань та установок); спотворення через серійну передачу (ефект "зіпсованого телефону"); інтерпретаційні викривлення (суб'єктивне тлумачення фактів); свідомо дезінформація (маніпулятивне подання неправдивих відомостей); інформаційне перевантаження, що призводить до втрати суттєвих елементів повідомлення. Особливо деструктивний вплив мають викривлення при передачі критично важливої інформації, що стосується стратегічних рішень, організаційних змін, оцінки результатів діяльності та розподілу ресурсів.

Інформаційно-комунікаційні дисфункції на різних етапах розвитку конфлікту проявляються специфічно та потребують диференційованих підходів до управління. На передконфліктній стадії ключовою проблемою є недостатність або викривлення інформації щодо причин протиріччя, що ускладнює його своєчасне виявлення та превентивне врегулювання [13]. На стадії відкритого конфлікту відбувається поляризація комунікативного простору, формування комунікативних бар'єрів між опонентами, дезінформація та маніпулятивні комунікативні тактики. На стадії вирішення конфлікту критичним фактором стає відновлення конструктивних комунікативних каналів, забезпечення прозорості інформаційного обміну та досягнення спільного розуміння ситуації всіма залученими сторонами [4].

Системні інформаційно-комунікаційні проблеми на підприємстві, що створюють хронічне підґрунтя для виникнення конфліктів, включають: відсутність єдиної комунікаційної стратегії, що призводить до фрагментації інформаційного простору; неузгодженість формальних та неформальних каналів комунікації, що породжує паралельні інформаційні потоки з різним змістом; недостатня прозорість прийняття управлінських рішень, що викликає підозри та демотивацію персоналу; низька культура зворотного зв'язку, що обмежує можливості коригування комунікативних процесів; слабка інформаційно-аналітична підтримка управлінських функцій, що знижує обґрунтованість рішень та підвищує їхню конфліктогенність. Системний характер цих проблем

вимагає комплексного підходу до їх вирішення, що передбачає не лише технологічне вдосконалення інформаційної інфраструктури, але й трансформацію організаційної культури в напрямку формування відкритого комунікативного середовища.

РОЗДІЛ 3

ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Діагностика та профілактика конфліктних ситуацій

Діагностика та профілактика конфліктних ситуацій є основоположними компонентами інтегрованої системи управління конфліктами на підприємстві, спрямованими на своєчасне виявлення та нейтралізацію потенційних джерел протиріч до їх трансформації у відкрите протистояння. Превентивний підхід до управління конфліктами базується на принципі випереджаючого впливу та дозволяє мінімізувати організаційні, економічні та соціально-психологічні втрати, пов'язані з деструктивними проявами конфліктної взаємодії. Ефективність профілактичних заходів безпосередньо залежить від точності та комплексності діагностики конфліктогенного потенціалу організаційного середовища, що забезпечує цілеспрямованість превентивних впливів та їх адекватність реальним потребам підприємства.

Системна діагностика конфліктогенного потенціалу організаційного середовища передбачає всебічний аналіз структурних, процесуальних, соціально-психологічних та комунікативних аспектів функціонування підприємства з метою виявлення зон підвищеного ризику виникнення конфліктів [11]. Діагностичний процес включає збір, обробку та інтерпретацію інформації про наявні протиріччя, напруженість у взаєминах, факти порушення комунікацій, скарги, незадоволеність певними аспектами діяльності, приховану демотивацію та інші індикатори латентних конфліктів. Для забезпечення об'єктивності та повноти діагностики використовується комбінація кількісних і якісних методів, прямих і непрямих індикаторів, формалізованих і неформалізованих джерел інформації, що дозволяє сформувати багатовимірну картину конфліктогенної ситуації.

Методичний інструментарій діагностики конфліктних ситуацій включає спеціалізовані методики та технології, адаптовані до специфіки організаційного середовища. Соціометричний аналіз розкриває структуру міжособистісних відносин, виявляє неформальні групи, лідерів, ізольованих осіб та потенційні лінії розколу колективу. Експертне оцінювання дозволяє визначити зони підвищеного конфліктного ризику та приховані протиріччя на основі досвіду кваліфікованих фахівців. Опитування та анкетування персоналу забезпечують збір масиву даних щодо задоволеності умовами праці, соціально-психологічного клімату, проблемних аспектів діяльності. Фокус-групові дослідження уможливлюють глибинний аналіз сприйняття ситуації різними категоріями працівників. Контент-аналіз скарг, пропозицій та внутрішніх документів розкриває проблемні зони, що потребують управлінського втручання.

Моніторинг ранніх сигналів конфліктних ситуацій як складова діагностичного процесу забезпечує своєчасне виявлення передконфліктних умов та латентних стадій розвитку протиріч. До ключових індикаторів належать: зниження ефективності комунікацій між структурними підрозділами; збільшення кількості непорозумінь, помилок та збоїв у робочих процесах; формування стійких групових бар'єрів; поширення негативних чуток, пліток; зростання емоційної напруженості; підвищення плинності кадрів у певних підрозділах; збільшення кількості скарг та звернень до керівництва; неформальні конфронтації під час нарад та обговорень; невербальні прояви антагонізму (просторове дистанціювання, обмеження контактів). Систематичний моніторинг цих сигналів дозволяє виявляти конфліктні ситуації на стадії зародження, коли їх врегулювання потребує мінімальних ресурсів та не супроводжується деструктивними наслідками.

Комплексна програма профілактики конфліктів на підприємстві включає систему взаємопов'язаних заходів організаційного, соціально-психологічного, економічного та нормативно-правового характеру, спрямованих на усунення або нейтралізацію виявлених конфліктогенних факторів. Організаційні заходи

передбачають оптимізацію структури управління, чіткий розподіл функцій та повноважень, удосконалення системи координації, регламентацію потенційно конфліктних ситуацій [9]. Соціально-психологічні заходи спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату, розвиток корпоративної культури співробітництва, підвищення конфліктологічної компетентності персоналу. Економічні заходи включають розробку справедливої системи оплати праці, прозорих механізмів розподілу ресурсів, об'єктивних критеріїв оцінки результатів діяльності. Нормативно-правові заходи забезпечують формалізацію процедур вирішення спірних питань, розробку етичних кодексів, положень про врегулювання конфліктів.

Організаційно-структурна профілактика конфліктів реалізується через цілеспрямоване проектування та вдосконалення організаційної архітектури підприємства з метою мінімізації структурних джерел протиріч. Основними напрямками структурної профілактики є: оптимізація розподілу функцій між підрозділами з усуненням зон дублювання та невизначеності; збалансування повноважень та відповідальності на всіх рівнях управління; формування гнучких координаційних механізмів (команд, проектних груп, комітетів), що забезпечують ефективну міжфункціональну взаємодію; розробка чітких процедур узгодження рішень на стиках функціональних областей; впровадження матричних елементів в організаційну структуру для посилення горизонтальної інтеграції; створення спеціалізованих структурних одиниць (відділу управління персоналом, служби медіації, комісії з трудових спорів), відповідальних за профілактику та врегулювання конфліктів.

Інформаційно-комунікативна профілактика конфліктів спрямована на забезпечення прозорості інформаційних потоків, подолання комунікаційних бар'єрів та формування єдиного інформаційного простору підприємства. Ключовими елементами цього напрямку є: розробка комунікаційної стратегії підприємства з визначенням принципів, каналів та форм інформаційного обміну; створення ефективної системи зворотного зв'язку, що забезпечує своєчасне

виявлення та коригування комунікативних проблем; впровадження сучасних інформаційних технологій для оптимізації документообігу та обміну даними; проведення регулярних інформаційних зустрічей керівництва з персоналом для роз'яснення стратегічних рішень та організаційних змін; стандартизація форматів ділової комунікації для запобігання непорозумінням; розвиток культури відкритого діалогу та конструктивної критики.

Соціально-психологічна профілактика конфліктів фокусується на формуванні сприятливого психологічного клімату, розвитку навичок ефективної взаємодії та підвищенні конфліктологічної компетентності персоналу. Цей напрям включає: проведення тренінгів з розвитку комунікативних навичок, емоційного інтелекту, стресостійкості, асертивності; організацію командоутворюючих заходів для зміцнення міжособистісних зв'язків та формування групової ідентичності; впровадження програм наставництва та адаптації нових співробітників для запобігання конфліктам інтеграції; психологічний супровід організаційних змін з метою зниження рівня опору та тривожності; діагностику психологічної сумісності при формуванні робочих груп та проєктних команд; консультування керівників щодо індивідуального підходу до мотивації та управління різними типами співробітників.

Нормативно-процедурна профілактика конфліктів реалізується через розробку та впровадження формалізованих правил, процедур та алгоритмів вирішення потенційно конфліктних ситуацій [34]. Основними елементами цього напрямку є: створення етичного кодексу підприємства, що визначає базові принципи професійної взаємодії; розробка положень про врегулювання конфліктів з чітким описом послідовності дій та відповідальних осіб; формалізація процедур прийняття рішень щодо розподілу ресурсів, оцінки результатів діяльності, кар'єрного просування; впровадження системи раннього попередження конфліктів з визначенням порядку реагування на конфліктні сигнали; створення постійно діючих узгоджувальних комісій для оперативного

вирішення спірних питань між підрозділами; регламентація процедур медіації як інструменту досудового врегулювання трудових спорів.

Системний підхід до діагностики та профілактики конфліктів передбачає інтеграцію всіх превентивних заходів у єдиний комплекс, що забезпечує синергетичний ефект та стійке зниження конфліктогенного потенціалу організаційного середовища. Результатом впровадження комплексної системи профілактики є формування конструктивної конфліктологічної парадигми, що розглядає конфлікт не як деструктивне явище, яке слід уникати будь-якою ціною, а як закономірний етап організаційного розвитку, що при належному управлінні стає джерелом інновацій, позитивних змін та зростання. Ефективність профілактичної системи оцінюється за такими критеріями: зниження частоти деструктивних конфліктів; скорочення часу та ресурсів на врегулювання конфліктних ситуацій; підвищення швидкості виявлення та коригування конфліктогенних факторів; зростання здатності організації трансформувати потенційні конфлікти у конструктивне русло; покращення соціально-психологічного клімату та задоволеності персоналу умовами праці.

3.2. Стратегії та тактики врегулювання конфліктів у трудових відносинах

Стратегії та тактики врегулювання конфліктів у трудових відносинах представляють собою методологічно обґрунтовану систему підходів, прийомів та алгоритмів цілеспрямованого впливу на конфліктну ситуацію з метою її трансформації у конструктивне русло або припинення деструктивного протистояння. Стратегія виступає загальним напрямом дій, що визначає принципову модель поведінки у конфлікті, тоді як тактика конкретизує стратегічні наміри через специфічні прийоми та інструменти впливу, адаптовані до конкретних умов протікання конфлікту. Ефективність урегулювання конфліктних ситуацій у трудовій сфері визначається адекватністю обраних

стратегій і тактик специфіці конфлікту, фазі його розвитку, характеристикам учасників та організаційному контексту [17].

Стратегія домінування (конкуренції, суперництва) передбачає задоволення власних інтересів однієї сторони за рахунок ігнорування або подавлення інтересів опонента. Дана стратегія реалізується через тактики тиску, ультиматумів, силового впливу, апелювання до авторитету та санкцій. Застосування стратегії домінування виправдане в обмеженому колі ситуацій: гострий дефіцит часу для прийняття рішення; необхідність впровадження непопулярних, але життєво важливих для організації змін; протидія деструктивній поведінці працівників; захист етичних принципів та корпоративних інтересів. Надмірне використання даної стратегії керівництвом призводить до пригнічення ініціативи персоналу, формування атмосфери страху, прихованого опору та саботажу. Основний ризик стратегії домінування полягає у тимчасовому характері вирішення конфлікту, оскільки придушені інтереси залишаються незадоволеними і можуть проявитися у новому, часто більш деструктивному конфлікті.

Стратегія пристосування (поступки, пристосування) характеризується жертвуванням власними інтересами заради збереження відносин та задоволення потреб іншої сторони. Основними тактиками реалізації цієї стратегії є визнання помилок, демонстрація готовності до співпраці, підкреслення спільних інтересів, акцент на позитивних якостях опонента. Доцільність застосування стратегії пристосування виникає у ситуаціях, коли предмет розбіжностей менш важливий, ніж збереження стосунків; коли опонент має значно більшу владу; коли визнаються власні помилки; коли подальша ескалація конфлікту загрожує катастрофічними наслідками. У контексті управління підприємством керівник може застосовувати цю стратегію для визнання справедливих вимог підлеглих, демонстрації гнучкості, створення атмосфери довіри. Однак систематичне використання стратегії пристосування однією зі сторін призводить до

накопичення невирішених проблем, зниження самооцінки, формування експлуаторських моделей взаємодії.

Стратегія уникнення (ухилення) полягає у відмові від активного вирішення конфлікту через ігнорування проблеми, відкладання її розв'язання або виведення себе з конфліктної ситуації. Тактичними прийомами стратегії уникнення є: зміна теми обговорення, фізичне дистанціювання від опонента, перенаправлення конфлікту на інших осіб, посилення на брак повноважень, затягування прийняття рішень [25]. Ця стратегія може бути раціональною у випадках, коли напруженість конфлікту занадто висока і потрібен час для заспокоєння сторін; коли проблема має другорядний характер; коли для вирішення конфлікту необхідно зібрати додаткову інформацію; коли втручання може лише погіршити ситуацію. Для організаційного управління критично важливо розрізняти конструктивне уникнення як тактичний маневр та деструктивне ухилення від вирішення нагальних проблем, що призводить до їх загострення та хронізації конфліктів.

Стратегія компромісу передбачає взаємні поступки сторін для досягнення прийняттого для обох рішення через часткове задоволення інтересів кожної з них. Тактичними засобами реалізації компромісу виступають: поетапне обговорення розбіжностей, розділення спірного питання на окремі складові, визначення зон можливих поступок, балансування вимог та пропозицій, встановлення часових межподілу ресурсів. Компромісна стратегія є оптимальною у ситуаціях рівності влади опонентів, наявності взаємовиключних інтересів, необхідності швидкого рішення, прийнятності часткового задоволення потреб для обох сторін. В організаційній практиці компроміс виступає найбільш поширеною стратегією врегулювання трудових конфліктів завдяки відносній простоті реалізації та сприйняттю як справедливого підходу. Однак обмеженням компромісу є його орієнтація на поділ ресурсів, а не на інтеграцію інтересів, що часто призводить до незадоволеності обох сторін досягнутими результатами та відновлення конфлікту в майбутньому.

Стратегія співробітництва (інтеграції) спрямована на досягнення рішення, що максимально задовольняє інтереси всіх сторін конфлікту через їх активну взаємодію та пошук взаємовигідних варіантів. Ця стратегія реалізується через наступні тактики: відокремлення людей від проблеми, фокус на інтересах, а не на позиціях, генерування різноманітних варіантів рішень, використання об'єктивних критеріїв оцінки, спільний аналіз наслідків альтернатив. Стратегія співробітництва найбільш ефективна у випадках, коли: збереження довгострокових відносин є пріоритетом; залучення всіх сторін необхідне для реалізації рішення; предмет конфлікту має високу значущість; існують ресурси для ґрунтовного розгляду проблеми. В організаційному контексті ця стратегія сприяє формуванню культури конструктивного вирішення конфліктів, підвищенню залученості персоналу, розвитку інноваційного мислення. Основними обмеженнями стратегії співробітництва є високі часові, емоційні та інтелектуальні витрати на її реалізацію, необхідність відповідної комунікативної компетентності учасників та їх готовність до кооперативної взаємодії.

Тактичні прийоми управління конфліктами в трудових відносинах диференціюються залежно від стадії конфліктного процесу, специфіки організаційного контексту та характеристик учасників [31]. На стадії латентного конфлікту ефективними є превентивні тактики: інформаційно-роз'яснювальна робота, раннє виявлення проблемних зон, координація дій потенційних опонентів, структурне розмежування взаємодії. На стадії відкритого протистояння застосовуються тактики деескалації: розведення сторін у просторі та часі, зниження емоційної напруженості, переведення боротьби в площину переговорів, фокусування на проблемі, а не на особистостях. На стадії пост-конфліктної нормалізації використовуються тактики закріплення результатів: документальна фіксація досягнутих домовленостей, розробка механізмів контролю за їх виконанням, символічне примирення сторін, формування позитивного досвіду спільного подолання протиріч.

Медіація як особлива технологія врегулювання конфліктів у трудових відносинах являє собою структурований процес, у якому нейтральна третя сторона (медіатор) сприяє комунікації та досягненню взаємоприйняттого рішення між конфліктуючими сторонами. Основними принципами медіації є: добровільність участі, рівноправність сторін, нейтральність медіатора, конфіденційність процедури, відповідальність сторін за прийняті рішення. Процес медіації включає етапи: вступна сесія з роз'ясненням процедури; висловлення позицій сторін; виявлення інтересів та потреб; генерування варіантів рішень; оцінка альтернатив; досягнення та оформлення угоди. Перевагами медіації в організаційному контексті є: висока ефективність у вирішенні міжособистісних конфліктів, збереження робочих стосунків, економія часу та ресурсів порівняно з формальними процедурами, конфіденційність, навчальний ефект для учасників. Впровадження системи внутрішньої медіації на підприємстві передбачає підготовку медіаторів з числа співробітників, розробку регламенту медіаційних процедур та інтеграцію медіації в загальну систему управління конфліктами.

Ситуаційний підхід до вибору стратегій і тактик врегулювання конфліктів базується на диференційованому застосуванні різних методів залежно від контекстуальних факторів. Ключовими параметрами аналізу конфліктної ситуації для вибору оптимальної стратегії є: значущість предмету конфлікту для сторін; важливість збереження відносин; співвідношення сил опонентів; часові обмеження; особистісні характеристики учасників; організаційна культура; попередній досвід взаємодії; стадія розвитку конфлікту; потенційні ризики ескалації [14]. Ситуаційний підхід передбачає гнучке комбінування різних стратегій і тактик у процесі управління конфліктом, поетапну зміну стратегій відповідно до трансформації ситуації та адаптацію тактичних прийомів до особливостей конкретних учасників. Для ефективного реалізації ситуаційного підходу керівники та спеціалісти з управління персоналом повинні володіти

розвиненими навичками конфліктологічного аналізу, емоційним інтелектом та широким репертуаром поведінкових тактик.

Організаційне забезпечення процесу врегулювання конфліктів у трудових відносинах передбачає створення інтегрованої системи, що включає інституційні, процедурні та компетентнісні компоненти. Інституційний компонент представлений спеціалізованими структурами з управління конфліктами: відділом з врегулювання трудових спорів, службою медіації, комісією з трудових відносин, інститутом омбудсмена, групою фасилітаторів для проведення складних переговорів [2]. Процедурний компонент включає формалізовані алгоритми дій у конфліктних ситуаціях різних типів, регламенти медіації та інших альтернативних способів вирішення спорів, механізми оперативного реагування на критичні інциденти. Компетентнісний компонент забезпечується через системну підготовку управлінського персоналу та спеціалістів з врегулювання конфліктів, розвиток конфліктологічної культури всіх працівників, формування конструктивних установок щодо сприйняття та врегулювання протиріч. Інтеграція цих компонентів створює синергетичний ефект, що дозволяє трансформувати потенційно деструктивні конфліктні ситуації в джерело організаційного розвитку та інновацій.

3.3. Формування системи конфлікт-менеджменту на підприємстві

Формування системи конфлікт-менеджменту на підприємстві передбачає створення інтегрованого комплексу взаємопов'язаних елементів, спрямованих на діагностику, профілактику, управління та конструктивне вирішення конфліктних ситуацій у всіх сферах організаційної діяльності. Системний підхід до управління конфліктами базується на розумінні конфлікту як невід'ємного елементу організаційної динаміки, що потребує не епізодичного втручання у кризових ситуаціях, а комплексного менеджменту на всіх етапах – від превентивних заходів до постконфліктної нормалізації [24]. Ефективна система

конфлікт-менеджменту інтегрується в загальну систему управління підприємством, узгоджується з корпоративною культурою, організаційною структурою та стратегічними цілями, формуючи інституційну здатність організації трансформувати деструктивну енергію протиріч у ресурс розвитку та інновацій.

Концептуальні засади формування системи конфлікт-менеджменту охоплюють визначення базових принципів, підходів та теоретичних моделей, що становлять її методологічне підґрунтя. Ключовими принципами побудови системи є: системність (взаємопов'язаність усіх елементів та функцій); превентивність (пріоритет профілактики над реактивним реагуванням); проактивність (випереджаюче виявлення та вирішення проблем); інтегрованість (узгодженість з іншими управлінськими системами); диференційованість (адаптація підходів до типів конфліктів); етичність (дотримання норм соціальної відповідальності); економічність (оптимальне співвідношення витрат та результатів). Теоретичним фундаментом сучасних систем конфлікт-менеджменту виступає інтегративна модель, що поєднує структурно-функціональний, процесуальний, системний та ситуаційний підходи, розглядаючи конфлікт одночасно як структурне явище, динамічний процес та елемент цілісної організаційної системи.

Структурні компоненти системи конфлікт-менеджменту включають органи, підрозділи, посади та функціональні ролі, безпосередньо залучені до процесів управління конфліктами. Базовими елементами інституційної структури є: підрозділ з управління конфліктами (відділ конфлікт-менеджменту або спеціалізована група в складі HR-департаменту); уповноважений з урегулювання трудових спорів (омбудсмен); внутрішня служба медіації; постійна комісія з вирішення конфліктів; група конфлікт-коучів та консультантів для підтримки лінійних керівників [6]. Функціональна структура визначає розподіл відповідальності між різними рівнями управління: стратегічний рівень (розробка політики та стратегії конфлікт-менеджменту) належить до компетенції

вищого керівництва; тактичний рівень (розробка програм та процедур) забезпечується спеціалізованими підрозділами; операційний рівень (безпосереднє вирішення конфліктних ситуацій) реалізується лінійними керівниками та фахівцями з врегулювання конфліктів.

Функціональні підсистеми конфлікт-менеджменту охоплюють комплекс взаємопов'язаних процесів, що забезпечують повний цикл управління конфліктами в організації. Діагностична підсистема реалізує функції моніторингу, аналізу та прогнозування конфліктогенного потенціалу організаційного середовища. Превентивна підсистема забезпечує планування та реалізацію заходів з попередження деструктивних конфліктів. Інтервенційна підсистема відповідає за безпосереднє втручання в конфлікти, що виникли, та їх врегулювання. Відновлювальна підсистема спрямована на усунення негативних наслідків конфліктів та нормалізацію відносин. Дослідницько-аналітична підсистема забезпечує узагальнення досвіду, оцінку ефективності та вдосконалення системи конфлікт-менеджменту. Кожна підсистема формується як сукупність відповідних процедур, інструментів, методик та організаційних механізмів, що забезпечують реалізацію її функцій.

Процес формування системи конфлікт-менеджменту на підприємстві охоплює логічно послідовні етапи її проектування, впровадження та оптимізації. Підготовчий етап передбачає проведення діагностики існуючої ситуації, аналіз конфліктологічних ризиків, визначення потреб та очікувань заінтересованих сторін, оцінку ресурсів та обмежень. Проектувальний етап включає розробку концепції системи, визначення її архітектури, моделювання ключових процесів, формування нормативної бази, проектування організаційних структур. Етап впровадження охоплює інституціоналізацію розроблених компонентів, підготовку персоналу, пілотне тестування, інформаційну підтримку та подолання організаційного опору. Етап оцінки та вдосконалення передбачає систематичний моніторинг функціонування системи, оцінку її ефективності, коригування виявлених недоліків, масштабування успішних практик.

Циклічність процесу формування забезпечує постійне вдосконалення системи у відповідь на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [21].

Нормативно-методичне забезпечення системи конфлікт-менеджменту представлене комплексом документів, що регламентують процеси управління конфліктами на підприємстві. Базовим документом є політика управління конфліктами, що визначає загальне бачення, принципи та підходи до конфлікт-менеджменту в організації. Процедурні документи включають положення про систему управління конфліктами, регламенти роботи відповідних структурних одиниць, порядок розгляду конфліктних ситуацій різних типів, процедури медіації та фасилітації, алгоритми дій у типових конфліктних ситуаціях. Інструктивно-методичні матеріали охоплюють посібники для керівників з управління конфліктами, рекомендації щодо діагностики та профілактики конфліктних ситуацій, чек-листи для моніторингу ранніх сигналів конфліктів, методики оцінки конфліктогенного потенціалу. Етичні стандарти представлені кодексом поведінки в конфліктних ситуаціях, правилами конструктивної критики, принципами медіації та фасилітації.

Технології та інструменти конфлікт-менеджменту утворюють методичний арсенал системи, забезпечуючи ефективне виконання її функцій на всіх етапах управління конфліктними ситуаціями. Діагностичні інструменти включають: організаційну конфліктологічну експертизу, соціо-психологічний аудит, картографування конфліктів, моніторинг соціальної напруженості, аналіз комунікативних мереж [23]. Профілактичні технології охоплюють: конфліктологічний консалтинг, проектування безконфліктних організаційних структур, формування конструктивної корпоративної культури, розвиток соціально-психологічної компетентності персоналу, превентивну медіацію. Технології безпосереднього врегулювання конфліктів представлені: методами структурного врегулювання (реорганізація, перерозподіл ресурсів), міжособистісними стратегіями (переговори, компроміс, співробітництво),

процедурами за участю третьої сторони (медіація, арбітраж, примирення), груповими методами вирішення проблем (фасилітація, модерація).

ВИСНОВКИ

Отже, дослідження дало можливість систематизувати теоретичні основи конфліктів в організаційному середовищі, виявити їх сутність, класифікувати типи та визначити функціональні прояви. Встановлено дуалістичну природу конфліктів, що одночасно виступають як деструктивним, так і конструктивним елементом організаційної динаміки. Структурування конфліктів за суб'єктним складом, сферою виникнення, функціональними наслідками, структурним розташуванням, джерелами виникнення та іншими критеріями створює теоретичне підґрунтя для розробки диференційованих підходів до їх регулювання.

Аналіз основних причин виникнення конфліктів на підприємстві виявив три ключові групи конфліктогенних факторів. Організаційно-управлінські фактори включають недосконалість організаційної структури, нераціональний розподіл ресурсів, дисбаланс повноважень та відповідальності, неефективність комунікаційних систем, недоліки нормативної бази, невідповідність стилю керівництва, проблеми у системі мотивації та неефективний менеджмент змін. Соціально-психологічні передумови конфліктів охоплюють психологічну несумісність працівників, наявність конфліктних особистостей, негативну атмосферу в колективі, дисбаланс статусно-рольової структури та групову поляризацію. Інформаційні та комунікаційні бар'єри проявляються у викривленні інформації, технологічних, семантичних та соціально-психологічних перешкодах комунікативних процесів.

Розроблені ефективні методи управління та вирішення конфліктів включають комплексну систему заходів з діагностики, профілактики та безпосереднього врегулювання конфліктних ситуацій. Діагностика конфліктогенного потенціалу підприємства та моніторинг ранніх сигналів конфліктів забезпечують своєчасне виявлення проблемних зон та превентивне втручання. Стратегії врегулювання конфліктів (домінування, пристосування,

уникнення, компроміс, співробітництво) та відповідні тактичні прийоми їх реалізації диференціюються залежно від специфіки конфліктної ситуації, характеристик учасників та організаційного контексту. Особливу роль відіграє медіація як ефективна технологія врегулювання міжособистісних та міжгрупових протистоянь.

В цілому, формування системи конфлікт-менеджменту на підприємстві передбачає створення інтегрованого комплексу взаємопов'язаних структурних, функціональних, нормативно-методичних, технологічних, кадрових та інформаційно-комунікаційних компонентів, спрямованих на трансформацію деструктивної енергії конфліктів у ресурс організаційного розвитку. Системний підхід до управління конфліктами забезпечує їх перетворення з джерела організаційних втрат на драйвер інновацій, позитивних змін та підвищення ефективності підприємства. Таким чином, ефективний конфлікт-менеджмент стає стратегічною конкурентною перевагою в умовах динамічного бізнес-середовища та організаційних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анцупов А. Я., Баклановський С. В. Конфліктологія : підручник для вузів. Київ : Освіта України, 2019. 456 с.
2. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 177-182.
3. Гірник А. М. Основи конфліктології : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Києво-Могилянська академія, 2018. 222 с.
4. Гриньова В. М., Новікова М. М. Управління конфліктами на підприємстві : навч.-практ. посіб. Харків : ХНЕУ, 2021. 227 с.
5. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Наукова думка, 2020. 320 с.
6. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 456 с.
7. Єрмоленко О. А. Методи діагностики конфліктів в організації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2021. № 14. С. 264-269.
8. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М. Управління конфліктами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2019. 172 с.
9. Карамушка Л. М. Психологія управління конфліктами в організації. Київ : Наукова думка, 2020. 268 с.
10. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційно-економічний механізм управління конфліктами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6464>
11. Кіржнер Л. О., Мартиненко М. В., Мангутов О. І. Конфлікт-менеджмент як система управління конфліктами в організації. Харків : ХНЕУ, 2018. 152 с.
12. Конфліктологія : навч. посіб. / за ред. Г. В. Ложкіна. Київ : Професіонал, 2020. 288 с.

13. Криса О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2019. № 727. С. 24-32.
14. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Львів : Національний університет "Львівська політехніка", 2018. 384 с.
15. Ложкін Г. В., Повякель Н. І. Практична психологія конфлікту : навч. посіб. Київ : МАУП, 2019. 256 с.
16. Мартиненко М. В. Управління організаційними знаннями у сфері регулювання соціально-трудова конфліктів. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 407-412.
17. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія : навчально-методичний посібник. Львів : Вид-во "ГАЛИЧ-ПРЕС", 2018. 76 с.
18. Мілінчук О. В. Методичні аспекти управління конфліктами в туристичних підприємствах. Вісник ЖДТУ. 2019. № 2(48). С. 177-184.
19. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2020. № 3(34). С. 98-103.
20. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2019. 568 с.
21. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. Київ : МАУП, 2017. 360 с.
22. Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. Бізнес Інформ. 2018. № 10. С. 287-292.
23. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2020. 488 с.
24. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 175 с.
25. Aula P., Siira K. Organizational Communication and Conflict Management Systems. Nordicom Review. 2021. Vol. 31(1). P. 125-141.

26. Chaudhry A. M., Asif R. Organizational Conflict and Conflict Management: A Synthesis of Literature. *Journal of Business and Management Research*. 2019. Vol. 9. P. 238-244.
27. Chartered Institute of Personnel and Development. Managing conflict in the workplace. Survey Report. London: CIPD, 2020. 39 p.
28. DeChurch L. A., Marks M. A. Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*. 2018. Vol. 12(1). P. 4-22.
29. Gelfand M. J., Leslie L. M., Keller K., de Dreu C. Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*. 2021. Vol. 97(6). P. 1131-1147.
30. Jehn K. A., Mannix E. A. The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*. 2019. Vol. 44(2). P. 238-251.
31. Lipsky D. B., Seeber R. L., Avgar A. C. *The Conflict Management Systems: Design, Implementation and Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2018. 254 p.
32. Rahim M. A. *Managing conflict in organizations*. 5th ed. New York: Routledge, 2021. 296 p.
33. Roche W. K., Teague P., Colvin A. J. *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 2017. 624 p.
34. Tjosvold D. The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*. 2019. Vol. 29(1). P. 19-28.
35. Wall J. A., Callister R. R. Conflict and its management. *Journal of Management*. 2020. Vol. 21(3). P. 515-558.

