



Кафедра: Економіки, фінансів та менеджменту

## ***КУРСОВА РОБОТА***

з дисципліни: Менеджмент

**«Особливості поведінки менеджерів організації у конфліктній ситуації та удосконалення управління конфліктами»**

Студент 2 курсу

Данилов Віктор Вікторович

(прізвище та ініціали)

Групи ІН34-9-24-Б1УБ (4,0д)

(шифр і найменування спеціальності)

Напряму підготовки (спеціальності):

Менеджмент

Науковий керівник:

Огороднік Тетяна Дмитрівна

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	5
1.1. Сутність та поняття конфлікту .....	5
1.2. Види конфліктів в організації .....	9
1.3. Причини виникнення конфліктів .....	14
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ МЕНЕДЖЕРІВ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ».....	16
2.1. Стилi поведінки менеджерів у конфлікті .....	16
2.2. Роль менеджера у вирішенні конфліктів(на прикладі підприємстві ТОВ «Сучасний маркетинг») .....	21
2.3. Вплив стилю управління на розвиток конфлікту .....	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ».....	26
3.1. Методи управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Сучасний маркетинг».....	26
3.2. Сучасні підходи до вирішення конфліктів .....	30
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Сучасний маркетинг».....	34
ВИСНОВКИ .....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	40

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку організацій та зростання конкуренції важливого значення набуває ефективне управління персоналом. Однією з невід'ємних складових управлінської діяльності є конфлікти, які виникають у процесі взаємодії працівників, керівників і структурних підрозділів. Конфліктні ситуації можуть як негативно впливати на діяльність організації, так і сприяти її розвитку за умови їх конструктивного вирішення.

Актуальність теми полягає в тому, що поведінка менеджера у конфліктній ситуації має вирішальний вплив на її перебіг і наслідки. Невміння керівника ефективно управляти конфліктами може призвести до зниження продуктивності праці, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, втрати мотивації працівників та виникнення напруженості у трудових відносинах. Водночас грамотне управління конфліктами сприяє підвищенню ефективності діяльності організації, покращенню комунікації та розвитку командної роботи.

Питання управління конфліктами та поведінки менеджерів у конфліктних ситуаціях досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців, що свідчить про значну увагу до цієї проблематики в сучасній управлінській науці.

Управління конфліктами посідає важливе місце в системі управлінської діяльності. У сучасних умовах, що характеризуються політичною та економічною нестабільністю, а також швидкими й непередбачуваними змінами зовнішнього середовища, рівень тривожності та стресу серед людей постійно зростає.

Це, у свою чергу, негативно впливає на функціонування підприємств. Неконтрольовані чинники, які впливають на діяльність організацій і працівників, можуть спричиняти загострення напруженості у взаєминах між

керівниками та персоналом. Саме тому сьогодні особливого значення набуває запобігання конфліктам у колективі.

Профілактичні заходи допомагають покращити морально-психологічну атмосферу, налагодити ефективну комунікацію та сприяють результативному розв'язанню конфліктних ситуацій, якщо вони все ж виникають.

Метою курсової роботи є дослідження особливостей поведінки менеджерів організації у конфліктних ситуаціях та розробка рекомендацій щодо удосконалення управління конфліктами.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність конфлікту та його роль в організації;
- визначити основні види та причини конфліктів;
- дослідити стилі поведінки менеджерів у конфліктних ситуаціях;
- проаналізувати роль менеджера у процесі вирішення конфліктів;
- запропонувати шляхи удосконалення управління конфліктами в організації.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в організації.

Предметом дослідження є особливості поведінки менеджерів у конфліктних ситуаціях.

Методи дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність та поняття конфлікту

Конфлікт є складним соціально-психологічним явищем, яке виникає в процесі взаємодії людей і супроводжується зіткненням їхніх інтересів, цілей, поглядів або цінностей. У сучасних організаціях конфлікти є неминучими, оскільки діяльність підприємства передбачає тісну взаємодію працівників із різними індивідуальними особливостями, досвідом та підходами до виконання завдань.

У науковій літературі існує багато підходів до визначення поняття «конфлікт». Узагальнюючи їх, можна зазначити, що конфлікт — це процес взаємодії між сторонами, які усвідомлюють несумісність своїх інтересів і прагнуть відстояти власну позицію. Важливою ознакою конфлікту є наявність протиріччя, яке переходить у стадію відкритого або прихованого протистояння.

Конфлікти можуть виникати як на рівні окремої особистості, так і між групами або підрозділами організації. Вони є невід'ємною частиною функціонування будь-якої соціальної системи та можуть виконувати як деструктивні, так і конструктивні функції.

До основних характеристик конфлікту належать:

- наявність щонайменше двох сторін;
- протилежність інтересів або цілей;
- усвідомлення конфліктної ситуації учасниками;
- активні дії, спрямовані на подолання протиріччя[8].

Залежно від характеру перебігу конфлікту можуть мати різні наслідки. Негативні наслідки проявляються у зниженні продуктивності праці, погіршенні психологічного клімату, зростанні напруженості у колективі та зниженні ефективності управління.

Водночас конфлікти можуть мати і позитивний вплив, зокрема сприяти виявленню проблем, стимулювати розвиток організації, покращувати

комунікацію та сприяти прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Сутність конфлікту полягає не лише у самому протистоянні сторін, а й у можливості його конструктивного вирішення. Саме тому важливого значення набуває роль менеджера, який повинен не лише запобігати негативним проявам конфліктів, а й використовувати їх потенціал для розвитку організації.

Таким чином, конфлікт є об'єктивним явищем, притаманним будь-якій організації, і потребує ефективного управління з боку керівництва. Розуміння сутності конфлікту є необхідною умовою для формування ефективної поведінки менеджера у конфліктних ситуаціях[18].

Структура конфлікту являє собою систему відносно стійких взаємозв'язків між його елементами, які забезпечують цілісність цього явища та відрізняють його від інших соціальних процесів. Саме завдяки цим зв'язкам конфлікт існує як динамічна, взаємопов'язана система, що постійно розвивається.

У процесі аналізу конфлікту прийнято виокремлювати дві основні групи складових: об'єктивні та суб'єктивні.

До об'єктивних елементів конфлікту належать його учасники, предмет і об'єкт, конфліктна проблема, інцидент, а також умови, в яких він відбувається, зокрема соціально-психологічне середовище. Ці складові формують зовнішню сторону конфлікту та визначають його загальні рамки.

Суб'єктивні, або психологічні, компоненти включають мотиви, інтереси, потреби, цілі, позиції та цінності учасників. Вони відображають внутрішні причини поведінки сторін і значною мірою впливають на перебіг конфлікту.

Ключовим елементом конфлікту є його предмет — реальна або уявна проблема, що лежить в основі протиріч між сторонами. Саме навколо предмета виникає протистояння[12].

Об'єкт конфлікту — це те, на що претендують учасники і через що виникає суперечність. Це можуть бути матеріальні чи нематеріальні ресурси,

владні повноваження, право прийняття рішень, посада або інші значущі для сторін цінності[14].

Центральну роль у будь-якому конфлікті відіграють люди — його учасники. Ті, чиї інтереси безпосередньо зачіпаються, виступають суб'єктами конфлікту. Ними можуть бути окремі особи, групи людей, структурні підрозділи або цілі організації.

За ступенем залученості до конфлікту розрізняють кілька категорій учасників: основні сторони, групи підтримки та інші зацікавлені особи.

Основні учасники безпосередньо взаємодіють між собою у процесі конфлікту та здійснюють активні дії. Серед них можна виділити різні ролі: опонент (учасник, який вважає свої інтереси порушеними), супротивник (той, хто намагається досягти своїх цілей за рахунок іншого), агресор (сторона, що проявляє ворожість) і ворог (учасник, орієнтований на повне придушення іншої сторони).

У деяких випадках виділяють також ініціатора конфлікту — того, хто першим розпочав конфліктні дії.

Важливою характеристикою учасників є їхній потенціал впливу в конфлікті, або так званий «ранг». Він визначається ресурсами, соціальними зв'язками, досвідом, знаннями, навичками та можливостями сторони відстоювати свої інтереси.

Групи підтримки включають осіб або колективи, які прямо не беруть участі в конфлікті, але можуть впливати на його розвиток через підтримку однієї зі сторін (наприклад, колеги, друзі, союзники).

До інших учасників належать ті, хто опосередковано впливає на конфлікт: підбурювачі, організатори та посередники. Підбурювачі провокують виникнення конфлікту, організатори координують дії сторін, а медіатори сприяють його врегулюванню[11].

Важливу роль відіграють також умови, в яких виникає конфлікт. До них належать як макросередовище (економічні, соціальні фактори), так і

мікросередовище — безпосереднє оточення особи, її соціальні зв'язки та групи. Аналіз цих умов дозволяє глибше зрозуміти природу конфлікту.

Особливу увагу в дослідженні конфліктів приділяють психологічним складовим. Насамперед це мотиви, які спонукають учасників до конфліктної поведінки. Мотиви пов'язані із задоволенням потреб і формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. При цьому реальні мотиви часто відрізняються від тих, що декларуються сторонами[10].

Основою активності учасників є їхні потреби — відчуття нестачі чогось важливого (ресурсів, влади, безпеки, визнання тощо).

Важливими характеристиками конфлікту є також позиції та інтереси сторін. Розбіжності в позиціях створюють передумови для виникнення конфлікту, а інтереси відображають усвідомлені потреби, що спрямовують поведінку учасників. Наприклад, прагнення до стабільної роботи, поваги в колективі чи комфортних умов праці.

Окремо варто враховувати побоювання учасників — їхні негативні очікування, які можуть посилювати напруженість (наприклад, страх втрати роботи чи зниження доходу).

До суб'єктивних складових також належать цінності, які відстоюють сторони. Вони можуть бути як загальнолюдськими (справедливість, істина), так і особистісними (гідність, самоповага).

Поведінка учасників конфлікту визначається їхніми цілями — уявленням про бажаний результат. При цьому розрізняють стратегічні цілі (досягнення основного результату) та тактичні (проміжні або компромісні). У деяких випадках початкова мета може змінюватися, і конфлікт переходить у стадію, де головним стає нанесення шкоди опоненту[13].

## 1.2. Види конфліктів в організації

Конфлікти в організаціях і на підприємствах доцільно розглядати крізь призму процесного підходу — як періодичне зіткнення сторін, що виникає під впливом різних причин. Такий підхід, на нашу думку, дає змогу менеджерам своєчасно виявляти, контролювати та врегульовувати конфліктні ситуації на певних стадіях їх розвитку.

При цьому джерело виникнення конфлікту не має вирішального значення: ним можуть бути як організаційні чинники, так і особистісні міжособистісні взаємини. Модель конфлікту з позиції процесного підходу наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Етап / елемент конфлікту	Характеристика
Природа конфлікту	Причини та передумови виникнення суперечностей
Конфліктна ситуація (база)	Наявність умов, що створюють підґрунтя для конфлікту
Інцидент	Подія або дія, що стає поштовхом до відкритого конфлікту
Можливість розвитку конфлікту	Імовірність загострення суперечностей між сторонами
Реакція на конфліктну ситуацію	Поведінка учасників у відповідь на виникнення конфлікту
Наявність конфлікту	Відкрите протистояння сторін
Відсутність конфлікту	Усунення причин або уникнення розвитку конфлікту
Управління конфліктом	Заходи щодо регулювання, стримування або вирішення конфлікту
Наслідки конфлікту	Результати конфлікту для учасників та організації

Конфлікт також слід розглядати як складне соціально-психологічне явище, для якого характерна наявність низки взаємопов'язаних параметрів, зокрема предмета конфліктної взаємодії, причин виникнення, учасників, динаміки розвитку та можливих наслідків.

У процесі функціонування організації виникають різноманітні конфлікти, які відрізняються за своїм змістом, причинами, формами прояву та наслідками. Їх класифікація дозволяє глибше зрозуміти природу конфліктних ситуацій і обрати ефективні способи управління ними.

Однією з найпоширеніших є класифікація конфліктів за рівнем взаємодії учасників. Відповідно до цього виділяють внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові конфлікти[7].

Внутрішньоособистісний конфлікт виникає в межах однієї особи та пов'язаний із суперечностями між її потребами, цілями або цінностями. Такий конфлікт може проявлятися у формі сумнівів, стресу або незадоволеності роботою.

Міжособистісний конфлікт є одним із найпоширеніших в організації. Він виникає між окремими працівниками через розбіжності в поглядах, інтересах, стилях роботи або особистісних характеристиках.

Внутрішньогруповий конфлікт виникає всередині колективу або команди. Його причинами можуть бути боротьба за лідерство, нерівномірний розподіл обов'язків або різне бачення шляхів досягнення спільної мети.

Міжгруповий конфлікт виникає між різними підрозділами або групами в організації. Часто такі конфлікти пов'язані з конкуренцією за ресурси, розбіжностями в цілях або недостатньою координацією діяльності. За характером причин конфлікти поділяються на ресурсні, інформаційні, ціннісні та рольові[21].

Ресурсні конфлікти виникають у зв'язку з обмеженістю матеріальних, фінансових або людських ресурсів. Інформаційні конфлікти зумовлені недостатністю, неточністю або викривленням інформації.

Ціннісні конфлікти пов'язані з різницею у світогляді, переконаннях і моральних принципах працівників. Рольові конфлікти виникають тоді, коли очікування щодо виконання ролі працівника не відповідають його можливостям або суперечать іншим його обов'язкам.

Також конфлікти можна класифікувати за наслідками їхнього впливу на діяльність організації. Відповідно виділяють конструктивні та деструктивні конфлікти.

Конструктивні конфлікти сприяють розвитку організації, оскільки допомагають виявити проблеми, стимулюють пошук нових рішень і покращують комунікацію між працівниками[18].

Деструктивні конфлікти, навпаки, негативно впливають на діяльність колективу, призводять до погіршення психологічного клімату, зниження ефективності роботи та виникнення напруженості у відносинах.

За тривалістю конфлікти поділяють на короткострокові та довготривалі. Короткострокові зазвичай швидко вирішуються і не мають значного впливу, тоді як довготривалі можуть призводити до серйозних організаційних проблем.

Окрім цього, конфлікти розрізняють за формою прояву: відкриті та приховані. Відкриті конфлікти характеризуються явним протистоянням сторін, тоді як приховані можуть тривалий час не проявлятися зовні, але негативно впливати на атмосферу в колективі.

Таким чином, конфлікти в організації є багатограним явищем, яке може проявлятися у різних формах і мати різні причини та наслідки. Розуміння видів конфліктів є важливою передумовою для ефективного управління ними та формування конструктивної поведінки менеджерів у конфліктних ситуаціях.

В організаціях можуть виникати різні види конфліктів, які істотно впливають на характер взаємин між працівниками. Одним із найпоширеніших є особистісний конфлікт, що відображає внутрішнє протиріччя людини. Він проявляється як емоційно напружений стан, пов'язаний із наявністю значущої психологічної проблеми[10].

Згідно з підходом В.С. Мерліна, психологічний конфлікт розглядається як тривалий стан внутрішньої дезінтеграції особистості, який виникає внаслідок загострення суперечностей між її різними сторонами, властивостями, установками та поведінковими проявами. Такий конфлікт зазвичай формується у ситуаціях, які людина не може самотійно вирішити або переосмислити[3].

У зарубіжній психології значна увага приділяється дослідженню внутрішніх конфліктів мотиваційного характеру. Зокрема, К. Левін виділяв три

основні їх типи. Перший виникає тоді, коли індивід змушений обирати між двома однаково привабливими, але взаємовиключними альтернативами. Другий тип пов'язаний із вибором між двома однаково небажаними варіантами. Третій варіант передбачає ситуацію, коли одна й та сама мета має як позитивні, так і негативні сторони, що ускладнює процес прийняття рішення.

Окрему групу становлять когнітивні конфлікти, які виникають через суперечності між уявленнями, переконаннями або знаннями людини. У межах когнітивної психології вважається, що особистість прагне до внутрішньої узгодженості своїх переконань і відчуває психологічний дискомфорт у разі їхнього розходження. Ця ідея відображена в теорії когнітивного дисонансу Л. Фестінгера, відповідно до якої людина намагається зменшити внутрішню напругу шляхом зміни переконань або переоцінки інформації[8].

Ще одним джерелом внутрішньоособистісних конфліктів є рольові суперечності. Вони можуть проявлятися у двох формах: як конфлікт між вимогами певної соціальної ролі та можливостями особистості або як протиріччя між різними ролями, які одночасно виконує індивід.

А.І. Шипілов запропонував класифікацію внутрішніх конфліктів, базуючись на співвідношенні трьох компонентів: бажань («я хочу»), обов'язків («я повинен») та можливостей («я можу») [15].

Перед аналізом міжособистісних конфліктів важливо враховувати особливості процесу спілкування. Спілкування є формою спільної діяльності, у межах якої учасники координують свої дії через обмін інформацією та дотримання соціальних норм. Кожен учасник має власні інтереси, уявлення про ситуацію та індивідуальне бачення можливостей її вирішення.

Нормальне спілкування передбачає узгодженість інтересів, поглядів та правил взаємодії. У разі виникнення незначних порушень взаємодія може відновитися без переходу у конфлікт. Однак накопичення невирішених суперечностей здатне поступово трансформувати звичайне непорозуміння у повноцінний конфлікт.

Оптимальне вирішення конфлікту передбачає усунення причин, що його спричинили, та відновлення ефективної комунікації між сторонами. Чим точніше визначено джерела протиріч, тим ефективнішим є процес їх подолання[2].

У міжгрупових конфліктах сторонами виступають соціальні групи, інтереси яких є протилежними. Такі конфлікти виникають на основі суперечностей у цілях, цінностях або ресурсах. Існують різні підходи до їх аналізу. Мотиваційний підхід пояснює міжгрупові конфлікти внутрішніми проблемами групи, тоді як ситуаційний підхід акцентує увагу на зовнішніх факторах, що впливають на взаємодію груп.

В організаціях можна виділити кілька типових міжгрупових конфліктів: між керівництвом і персоналом, між адміністрацією та профспілками, між структурними підрозділами, а також між неформальними групами всередині колективу.

Такі конфлікти можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки: вони здатні як руйнувати групову єдність, так і сприяти її згуртуванню або трансформації норм поведінки.

Управління міжгруповими конфліктами передбачає прогнозування їх виникнення, попередження, регулювання та безпосереднє вирішення. Важливу роль у цьому процесі відіграє робота з лідерами груп, аналіз громадської думки та впровадження механізмів конструктивного діалогу[13].

Міжособистісні конфлікти в організаціях можуть бути вертикальними (між керівником і підлеглим) або горизонтальними (між працівниками одного рівня управління). За своєю природою вони подібні до конфліктів у повсякденному житті та підпорядковуються загальним закономірностям соціальної взаємодії.

### 1.3. Причини виникнення конфліктів

Конфлікти в організації не виникають випадково — їх поява зумовлена дією різноманітних факторів, пов'язаних як із особливостями діяльності підприємства, так і з індивідуальними характеристиками працівників. Виявлення причин конфліктів є важливим етапом їх попередження та ефективного управління.

Однією з найпоширеніших причин виникнення конфліктів є обмеженість ресурсів. У будь-якій організації ресурси — фінансові, матеріальні, трудові чи часові — мають певні межі, що призводить до конкуренції між працівниками або підрозділами за їх розподіл[22].

Важливим чинником є розбіжності в цілях. Окремі працівники або структурні підрозділи можуть мати різні пріоритети, що не завжди узгоджуються між собою. Це особливо характерно для великих організацій, де кожен підрозділ орієнтується на виконання власних завдань.

Ще однією причиною є відмінності у цінностях, переконаннях і поглядах працівників. Люди мають різний життєвий досвід, рівень освіти та світогляд, що може призводити до непорозумінь і суперечностей у процесі спільної діяльності.

Значну роль у виникненні конфліктів відіграють проблеми комунікації. Неправильне або неповне передавання інформації, її спотворення, відсутність зворотного зв'язку чи недостатня відкритість у спілкуванні часто стають причинами непорозумінь між працівниками.

Конфлікти також можуть виникати через недосконалість організаційної структури. Нечіткий розподіл обов'язків, дублювання функцій, відсутність визначених повноважень або відповідальності створюють підґрунтя для суперечок.

Важливим фактором є особистісні особливості працівників. Рівень емоційності, схильність до агресії, низька стресостійкість, невміння працювати

в команді або недостатній рівень емоційного інтелекту можуть значно підвищувати ймовірність конфліктних ситуацій[3].

До причин конфліктів також належать різні підходи до виконання завдань і стилі роботи. Працівники можуть по-різному бачити способи досягнення результату, що часто стає джерелом суперечностей.

Окремо варто виділити роль керівництва у виникненні конфліктів. Неefективний стиль управління, несправедливе ставлення до працівників, відсутність мотивації або підтримки з боку менеджера можуть провокувати напруженість у колективі[7].

Крім того, причинами конфліктів можуть бути зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність, зміни в законодавстві, конкуренція на ринку або інші умови, що впливають на діяльність організації.

Таким чином, причини виникнення конфліктів є різноманітними та взаємопов'язаними. Їх своєчасне виявлення та аналіз дозволяють не лише зменшити кількість конфліктних ситуацій, а й підвищити ефективність управління організацією в цілому.

## РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ МЕНЕДЖЕРІВ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ НА ПІДПРИЄМСТВІ на підприємстві ТОВ «СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ»

### 2.1. Стили поведінки менеджерів у конфлікті

Управлінська поведінка в конфліктних ситуаціях визначається сукупністю стратегій, тактик і психологічних установок керівника, які формують його стиль реагування на суперечності в організації. У науковій літературі виділяють кілька базових стилів поведінки, що відображають різний рівень активності, емоційної включеності та орієнтації на результат або взаємини.

1. Деструктивний стиль. Характеризується жорсткою позицією, неприйняттям компромісів і прагненням довести власну правоту. Такий менеджер схильний до звинувачень опонента, ігнорує його аргументи та часто використовує силові або авторитарні методи впливу. Це може загострювати конфлікт і руйнувати ділові відносини, хоча іноді ефективно в умовах жорсткої необхідності швидкого рішення.

2. Коригувальний стиль. Відзначається реактивним характером поведінки: керівник включається в конфлікт уже після його виникнення. Для нього характерна емоційність, певна хаотичність дій та недостатня попередня підготовка до конфліктних ситуацій. Такий стиль часто призводить до втрат ресурсів і не завжди забезпечує ефективне вирішення суперечностей.

3. Прогностичний стиль. Є найбільш ефективним з управлінської точки зору. Керівник заздалегідь аналізує потенційні конфліктні зони, прогнозує можливі ризики та обирає превентивні заходи. У разі виникнення конфлікту він діє раціонально, зважено, переважно орієнтуючись на компроміс або співробітництво. Емоційна реакція мінімальна, а рішення приймаються на основі аналізу.

У практиці менеджменту також виділяють базові стратегії поведінки в конфлікті, які формують загальний підхід керівника:

- Суперництво (конкуренція) – орієнтація на власний результат за рахунок іншої сторони.
- Співробітництво – пошук взаємовигідного рішення.
- Компроміс – взаємні поступки сторін.
- Пристосування – зниження власних вимог заради збереження відносин.
- Уникнення – ухилення від конфлікту без його вирішення.

У реальній управлінській практиці ці стилі рідко застосовуються ізольовано — найчастіше вони комбінуються залежно від ситуації, рівня загрози, значущості проблеми та ресурсів сторін.

Поведінка менеджера у конфліктній ситуації є одним із ключових факторів, що визначають її перебіг і наслідки. Вибір стилю реагування залежить від багатьох чинників, зокрема особистісних характеристик керівника, рівня його професійної підготовки, особливостей ситуації та значущості предмета конфлікту.

У сучасній управлінській практиці найпоширенішою є класифікація стилів поведінки у конфлікті, яка базується на співвідношенні двох показників: рівня орієнтації на власні інтереси та рівня врахування інтересів іншої сторони. Відповідно до цього підходу виділяють п'ять основних стилів: конкуренція, співробітництво, компроміс, уникнення та пристосування[13].

Стиль конкуренції передбачає активне відстоювання власної позиції та досягнення цілей за рахунок іншої сторони. Менеджер, який використовує цей стиль, діє рішуче та наполегливо, часто не враховуючи інтереси опонента. Такий підхід може бути ефективним у ситуаціях, що потребують швидких рішень або жорсткого управління, однак він здатний погіршувати взаємини в колективі.

Стиль співробітництва орієнтований на пошук рішення, яке максимально задовольняє інтереси обох сторін. У цьому випадку менеджер

прагне глибоко зрозуміти позицію опонента та знайти взаємовигідний варіант. Цей стиль вважається найбільш ефективним у довгостроковій перспективі, оскільки сприяє зміцненню довіри та розвитку партнерських відносин[9].

Компромісний стиль полягає у взаємних поступках сторін. Кожен учасник конфлікту частково відмовляється від своїх вимог задля досягнення прийняттого рішення. Такий підхід є доцільним у випадках, коли сторони мають приблизно рівні можливості або коли необхідно швидко врегулювати конфлікт.

Стиль уникнення характеризується прагненням уникнути конфлікту або відкласти його вирішення. Менеджер у такій ситуації не займає активної позиції та намагається не загострювати суперечність. Цей стиль може бути виправданим, якщо конфлікт є незначним або потребує додаткового аналізу, однак його тривале застосування може призвести до накопичення проблем[6].

Пристосування передбачає поступку однієї сторони заради збереження відносин або уникнення загострення ситуації. Менеджер свідомо відмовляється від власних інтересів на користь іншої сторони. Цей стиль доцільний у випадках, коли збереження гармонії в колективі має важливіше значення, ніж результат конкретного рішення.

Вибір оптимального стилю поведінки залежить від конкретної ситуації. Ефективний менеджер повинен вміти гнучко змінювати свою поведінку, враховуючи обставини, важливість проблеми та особливості учасників конфлікту.

Одним із ключових принципів ефективного менеджменту є твердження, що керівник не повинен виконувати ту роботу, з якою можуть впоратися підлеглі. Проте на практиці працівники нерідко намагаються здійснювати прихований вплив на керівника з метою отримання певних переваг, які не завжди обумовлені їх професійними якостями. Така поведінка пов'язана з особливостями мотивації працівників, конфліктом інтересів у системі «керівник – підлеглий» та проявами демотивації праці.

Для розуміння мотиваційних аспектів прихованого управління необхідно враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на поведінку працівника. Важливу роль при цьому відіграють його потреби.

Відповідно до підходу В. Шейнова, потреби, які спонукають до прихованого впливу на керівника, можна поділити на три основні групи: прагнення компенсувати недоліки керівника, отримати особисту вигоду без шкоди для інших або досягти власних інтересів навіть ціною негативних наслідків для колективу та підприємства[19].

У першому випадку працівник використовує власний професійний досвід і компетентність для компенсації слабких сторін керівника. Подібна ситуація часто виникає тоді, коли працівник вважає управлінця недостатньо компетентним. Це може призводити як до усунення підлеглого від процесу прийняття рішень, так і до його прагнення перебрати ініціативу на себе.

У другому випадку працівник реалізує власні інтереси, використовуючи можливості системи управління для отримання певних переваг. Хоча такі дії не завжди прямо шкодять підприємству, вони можуть формувати у колективі відчуття несправедливості та посилювати демотивацію інших працівників. Крім того, звичка діяти в обхід установлених правил здатна закріплюватися як модель поведінки[21].

Третя група потреб виникає в умовах погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. У такій ситуації працівник може прагнути власної вигоди навіть за рахунок інтересів підприємства, колег або організаційних цінностей. Подібна поведінка свідчить про посилення демотиваційних процесів та кризу корпоративної культури.

На виникнення прихованого управління значною мірою впливає стиль лідерства керівника. У науковій літературі зазвичай виокремлюють демократичний, авторитарний та ліберальний стилі управління. Найбільший інтерес у контексті дослідження становлять демократичний і авторитарний стилі.

Демократичний стиль передбачає делегування повноважень, підтримку ініціативи працівників та ефективний зворотний зв'язок. За таких умов керівник не концентрує всю владу у власних руках, а працівники мають можливість реалізувати себе в межах своїх функцій. Це значною мірою знижує потребу в прихованому впливі на керівництво[18].

Натомість авторитарний стиль характеризується максимальною концентрацією влади та відповідальності в руках керівника. Управлінець контролює більшість процесів через накази, інструкції та жорстку регламентацію діяльності підлеглих.

Такий підхід часто призводить до перевантаження керівника й одночасно створює умови для виникнення прихованого управління з боку працівників. У разі успішного впливу на авторитарного керівника працівник може відчутти не лише полегшення від перекладання відповідальності, а й певний контроль над управлінцем.

У колективах з авторитарним стилем управління приховане управління нерідко сприймається як звична форма внутрішньої боротьби за вплив і привілеї. Це може спричиняти кадрові проблеми, погіршення мотивації персоналу та формування кризових явищ в організації.

В умовах демократичного стилю управління прихований вплив, навпаки, розглядається як відхилення від організаційних норм. Якщо працівник намагається маніпулювати керівником замість відкритого обговорення проблем, це свідчить про його орієнтацію переважно на власні інтереси.

Отже, результати аналізу свідчать про те, що демократичний стиль управління значно знижує ризик виникнення прихованого управління керівником. Ефективна система комунікації, налагоджений зворотний зв'язок та залучення працівників до процесу прийняття рішень сприяють підвищенню мотивації персоналу та запобігають розвитку девіантної поведінки в організації.

## 2.2. Роль менеджера у вирішенні конфліктів на підприємстві ТОВ «Сучасний маркетинг»

У сучасних організаціях менеджер відіграє ключову роль у процесі виникнення, розвитку та вирішення конфліктів. Саме від його професіоналізму, управлінських навичок і поведінки залежить, чи матиме конфлікт деструктивні наслідки, чи стане джерелом розвитку та вдосконалення діяльності колективу.

Однією з основних функцій менеджера ТОВ «Сучасний маркетинг» є своєчасне виявлення конфліктних ситуацій. Це передбачає здатність помічати ознаки напруженості у відносинах між працівниками, аналізувати причини суперечностей і запобігати їх загостренню. Важливу роль при цьому відіграють навички спостереження, комунікації та емоційного інтелекту.

Менеджер також виступає організатором процесу врегулювання конфлікту. Він визначає стратегію поведінки, обирає методи впливу та координує дії учасників. У залежності від ситуації керівник може виконувати різні ролі: посередника, арбітра або безпосереднього учасника конфлікту[21].

Як посередник, менеджер сприяє налагодженню діалогу між сторонами, допомагає їм висловити свої позиції та знайти взаємоприйнятне рішення. У ролі арбітра він приймає остаточне рішення, яке є обов'язковим для виконання. У деяких випадках менеджер може бути однією зі сторін конфлікту, що вимагає від нього особливої об'єктивності та самоконтролю.

Важливим аспектом діяльності менеджера є вибір адекватних методів вирішення конфлікту. До них належать переговори, переконання, компроміс, застосування адміністративних заходів або залучення третьої сторони. Ефективний керівник повинен враховувати інтереси всіх учасників і прагнути досягти оптимального результату.

Не менш важливою є здатність менеджера ТОВ «Сучасний маркетинг» підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Це включає формування довіри, відкритості у спілкуванні, взаємоповаги та

справедливого ставлення до працівників. Такий підхід сприяє зниженню ймовірності виникнення конфліктів у майбутньому[18].

Менеджер ТОВ «Сучасний маркетинг також повинен працювати над профілактикою конфліктів. Це передбачає чіткий розподіл обов'язків, забезпечення прозорості управлінських рішень, ефективну комунікацію та розвиток корпоративної культури. Важливим є також навчання персоналу навичкам конструктивної взаємодії.

У процесі вирішення конфліктів значну роль відіграють особистісні якості менеджера. До них належать стресостійкість, об'єктивність, справедливість, здатність до емпатії, вміння слухати та приймати зважені рішення. Саме ці якості дозволяють керівнику ефективно діяти навіть у складних ситуаціях.

Врегулювання конфліктів та управління поведінкою працівників у конфліктних ситуаціях значною мірою залежить від ролі керівника. Саме керівник, незалежно від рівня управління, зацікавлений як у підтриманні конструктивних конфліктів, що сприяють розвитку організації, так і у своєчасному усуненні деструктивних суперечностей, які негативно впливають на діяльність колективу.

У конфлікті керівник може виступати як безпосередній учасник протистояння або як посередник чи арбітр, який сприяє примиренню сторін. Як учасник конфлікту він захищає власну позицію, інтереси та управлінські рішення у взаєминах із підлеглими чи партнерами. Найчастіше такі ситуації виникають унаслідок порушення норм службової етики, недотримання трудового законодавства або необ'єктивного оцінювання роботи працівників.

До поширених проявів неетичної поведінки керівника належать грубість, зарозумілість, неповага до співробітників, невиконання обіцянок, приховування важливої інформації, нетерпимість до альтернативних поглядів та зловживання службовим становищем. Подібна поведінка негативно впливає на морально-психологічний клімат у колективі та часто стає причиною загострення конфліктів.

Показовим прикладом може бути ситуація, коли керівник із самого початку робочого дня звертається до підлеглого у некоректній формі або демонструє зневажливе ставлення. Такі дії викликають емоційне напруження, взаємні образи та можуть призвести до відкритого конфлікту. Це підтверджує необхідність дотримання керівником культури професійного спілкування, самоконтролю та поваги до гідності працівників.

У конфліктній ситуації ефективний керівник повинен не прагнути перемоги будь-якою ціною, а шукати способи відновлення довіри, взаєморозуміння та конструктивної співпраці. Важливими якостями управлінця є стриманість, толерантність, уміння вислухати іншу сторону та здатність до компромісу.

Окремою причиною конфліктів ТОВ «Сучасний маркетинг» є порушення трудового законодавства. Подібні ситуації можуть виникати через недостатню правову обізнаність керівника або через свідоме ігнорування законодавчих норм. Найчастіше це стосується питань звільнення працівників, укладання та розірвання трудових договорів, оплати праці чи надання пільг. Тому керівник зобов'язаний добре знати нормативно-правову базу та дотримуватися вимог законодавства у своїй професійній діяльності.

Конфлікти також можуть виникати через необ'єктивне оцінювання результатів праці підлеглих. Завищення оцінок часто пов'язане з особистими симпатіями або неформальними стосунками, тоді як заниження може бути наслідком упередженого ставлення, антипатії чи прагнення покарати працівника. Несправедливість у системі заохочень, кар'єрного просування або матеріального стимулювання негативно позначається на мотивації персоналу та сприяє виникненню конфліктних ситуацій.

Керівник повинен формувати в колективі атмосферу довіри, взаємоповаги та справедливості. Саме від нього залежить створення умов для ефективної взаємодії працівників, підтримки ініціативності та запобігання нездоровій конкуренції. Важливим завданням управлінця є не лише організація роботи персоналу, а й попередження негативних наслідків конфліктів.

Виконуючи роль посередника або арбітра, керівник має сприймати конфлікт як природний елемент соціальної взаємодії. Для ефективного управління конфліктами необхідно вміти аналізувати їх причини, визначати інтереси сторін, використовувати відповідні методи врегулювання та мінімізувати негативні наслідки для колективу й організації загалом. Водночас важливо оцінювати результати конфлікту, його вплив на працівників та ефективність функціонування підприємства.

Таким чином, менеджер є центральною фігурою у процесі управління конфліктами. Його роль полягає не лише у вирішенні вже існуючих суперечностей, а й у створенні умов для їх попередження. Ефективна діяльність менеджера у цій сфері сприяє підвищенню результативності роботи організації та формуванню здорового психологічного клімату в колективі.

### 2.3. Вплив стилю управління на розвиток конфлікту

Стиль управління є одним із визначальних чинників, що впливають на виникнення, перебіг і наслідки конфліктів в організації. Від того, як керівник організовує взаємодію з підлеглими, приймає рішення та реагує на проблемні ситуації, значною мірою залежить рівень конфліктності в колективі.

У теорії менеджменту виділяють кілька основних стилів управління, серед яких найбільш поширеними є авторитарний, демократичний та ліберальний. Кожен із них по-різному впливає на розвиток конфліктних ситуацій[22].

Авторитарний стиль управління характеризується високим рівнем централізації влади, жорстким контролем та мінімальним залученням працівників до процесу прийняття рішень. У таких умовах конфлікти часто виникають через незадоволеність працівників, відсутність можливості висловити власну думку та відчуття несправедливості. Хоча цей стиль може забезпечувати швидке прийняття рішень, він нерідко призводить до накопичення прихованих конфліктів.

Демократичний стиль управління передбачає активну участь працівників у прийнятті рішень, відкритість у спілкуванні та врахування думок колективу. Такий підхід сприяє зниженню рівня конфліктності, оскільки працівники відчують свою значущість і відповідальність. Конфлікти в цьому випадку, як правило, мають конструктивний характер і вирішуються шляхом діалогу та співробітництва[18].

Ліберальний стиль управління характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність підлеглих. Працівники отримують значну свободу у прийнятті рішень, однак відсутність чіткого контролю та координації може призводити до хаосу, непорозумінь і конфліктів, пов'язаних із розподілом обов'язків та відповідальності.

Окрім класичних стилів, важливу роль відіграє індивідуальний підхід керівника до управління. Негнучкість у виборі стилю, невміння адаптуватися до ситуації або ігнорування особливостей колективу можуть посилювати конфлікти та ускладнювати їх вирішення. Важливим аспектом є також рівень комунікації в організації. Стиль управління, що передбачає відкритість, зворотний зв'язок і довіру, сприяє попередженню конфліктів. Натомість закритість, авторитарність і відсутність діалогу створюють умови для виникнення напруженості.

Стиль управління впливає не лише на частоту виникнення конфліктів, а й на способи їх вирішення. Наприклад, авторитарний керівник схильний використовувати адміністративні методи, тоді як демократичний — віддає перевагу переговорам і співробітництву[5].

Таким чином, стиль управління ТОВ «Сучасний маркетинг» є важливим фактором, що визначає характер конфліктів в організації. Ефективний менеджер повинен гнучко поєднувати різні стилі управління, враховуючи ситуацію, особливості колективу та стратегічні цілі організації. Це дозволяє не лише зменшити рівень конфліктності, а й використовувати конфлікти як інструмент розвитку та вдосконалення діяльності підприємства.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ»

#### 3.1. Методи управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Сучасний маркетинг»

В організаційній діяльності ТОВ «Сучасний маркетинг» конфлікти є невід’ємним явищем, що виникає в процесі взаємодії працівників. Ефективність їх вирішення значною мірою залежить від управлінських компетенцій керівника, оскільки саме він визначає характер реагування на конфліктні ситуації та загальну результативність управлінського процесу.

Управління конфліктами можна визначити як цілеспрямований вплив, спрямований на усунення або зменшення причин виникнення конфліктів, а також на коригування поведінки їх учасників. Фактично це комплекс дій, які здійснюються на різних етапах розвитку конфліктної ситуації з метою її регулювання або вирішення [1].

Методи управління конфліктами є різноманітними і можуть бути умовно поділені на кілька основних груп залежно від сфери їх застосування.

Внутрішньоособистісні методи. До цієї групи належать способи впливу, спрямовані на регулювання власної поведінки особистості. Вони базуються на вмінні контролювати емоції, коректно формулювати думки та уникати агресивної реакції з боку опонента.

Одним із поширених підходів є техніка «Я-повідомлень», яка передбачає висловлення власної позиції без звинувачень та тиску на іншу сторону. Такий спосіб комунікації дозволяє зберегти конструктивний діалог і зменшити рівень напруги. Його ефективність особливо висока в емоційно напружених ситуаціях, однак він потребує певного рівня комунікативної підготовки.

Структурні методи управління конфліктам. Структурні методи в ТОВ «Сучасний маркетинг застосовуються для усунення конфліктів, що виникають

через недоліки організаційної структури, розподілу повноважень або системи стимулювання.

До основних інструментів цієї групи належать:

- Чітке визначення посадових обов'язків. Важливим є детальне роз'яснення функцій, відповідальності та повноважень кожного працівника, що дозволяє уникнути непорозумінь. Це досягається через посадові інструкції та регламентацію діяльності.

- Координаційні механізми. До них належать ієрархічна структура управління, принцип єдиноначальності, а також міжфункціональні команди і робочі групи. Вони сприяють впорядкуванню інформаційних потоків і прийняттю управлінських рішень.

- Спільні організаційні цілі. Формування загальних цілей для підрозділів сприяє узгодженню дій персоналу та зменшенню внутрішніх суперечностей.

- Система винагород. Матеріальне та нематеріальне стимулювання використовується як інструмент регулювання поведінки працівників. Заохочення отримують ті, хто сприяє досягненню спільних результатів і конструктивній взаємодії.

- Міжособистісні стилі поведінки у конфлікті[8].

У практиці управління ТОВ «Сучасний маркетинг» виділяють кілька основних стилів поведінки учасників конфлікту:

Уникнення – передбачає свідоме ухилення від участі в конфлікті. Застосовується у випадках, коли ситуація не є критичною або потребує часу для обдумування.

Домінування – ґрунтується на нав'язуванні власної позиції іншій стороні. Характеризується використанням влади або авторитету, але може викликати негативну реакцію в колективі.

Компроміс – передбачає взаємні поступки сторін. Дозволяє швидко вирішити конфлікт, однак не завжди повністю задовольняє інтереси учасників.

Співпраця – орієнтована на пошук рішення, яке враховує інтереси всіх сторін. Є найбільш ефективною стратегією, оскільки сприяє зміцненню взаємин і досягненню спільного результату.

#### Переговори як інструмент вирішення конфліктів

Переговори є важливим комунікативним інструментом, який може застосовуватися як самостійний метод вирішення конфліктів або як складова медіаційного процесу. Вони являють собою систему дій, спрямованих на досягнення взаємоприйняттого рішення [18].

Ефективність переговорного процесу залежить від здатності сторін розуміти позицію опонента, аналізувати його поведінку та обирати відповідну стратегію комунікації. Зазвичай переговори проходять кілька етапів: підготовка, початок, обговорення варіантів рішень та завершення.

Важливо враховувати, що переговори є ефективними лише за умови наявності у сторін реальних можливостей впливу на ситуацію.

У сучасних умовах особливого значення набуває використання нематеріальних методів стимулювання персоналу, оскільки фінансові ресурси часто є обмеженими. До таких методів належать створення гнучкої системи пільг, розвиток корпоративної культури, залучення працівників до прийняття рішень та підвищення рівня їхньої автономії.

Керівник ТОВ «Сучасний маркетинг повинен формувати командну взаємодію, підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат і сприяти розвитку довіри в колективі. Від рівня його конфліктологічної компетентності залежить ефективність управлінських рішень та стабільність організації в цілому.

Управління конфліктами в ТОВ «Сучасний маркетинг є важливою складовою діяльності менеджера, оскільки дозволяє зменшити негативні наслідки суперечностей та спрямувати їх у конструктивне русло. Під методами управління конфліктами розуміють сукупність способів і прийомів впливу на конфліктну ситуацію з метою її врегулювання або попередження[14].

Одним із найпоширеніших методів є переговори. Вони передбачають безпосереднє обговорення проблеми між сторонами конфлікту з метою досягнення взаємоприйняттого рішення. Переговори сприяють відкритому обміну думками, зниженню напруженості та пошуку компромісу.

Важливе місце займає метод компромісу, який полягає у взаємних поступках сторін. Його доцільно застосовувати у ситуаціях, коли учасники конфлікту мають приблизно рівні позиції, а повне задоволення інтересів кожної сторони є неможливим. Компромід дозволяє швидко знизити рівень конфліктності та стабілізувати ситуацію[8].

Метод співробітництва є найбільш конструктивним підходом до вирішення конфліктів. Він передбачає спільний пошук рішення, яке максимально враховує інтереси всіх учасників. Такий підхід сприяє зміцненню довіри в колективі та формуванню довгострокових партнерських відносин.

У деяких випадках застосовується метод уникнення, який полягає у тимчасовому відході від конфліктної ситуації або її ігноруванні. Він може бути доцільним, якщо проблема не є суттєвою або потребує додаткового часу для аналізу. Однак тривале використання цього методу може призвести до накопичення невирішених суперечностей.

Метод пристосування передбачає поступку однієї сторони іншій з метою збереження відносин або зниження напруженості. Його застосування є виправданим у випадках, коли важливішим є підтримання стабільної атмосфери в колективі, ніж досягнення власних інтересів[11].

Окремо виділяють адміністративні методи управління конфліктами, які передбачають використання владних повноважень керівника. Це може включати прийняття управлінських рішень, розподіл обов'язків, застосування дисциплінарних заходів або перегляд організаційної структури.

Також ефективним є метод медіації, який передбачає залучення третьої нейтральної сторони для врегулювання конфлікту. Медіатор допомагає сторонам краще зрозуміти позиції одна одної та знайти прийнятне рішення.

Важливу роль відіграють профілактичні методи, спрямовані на запобігання виникненню конфліктів. До них належать удосконалення комунікації, чіткий розподіл обов'язків, формування корпоративної культури та підвищення рівня управлінської компетентності керівників.

Таким чином, ефективне управління конфліктами ТОВ «Сучасний маркетинг» передбачає комплексне використання різних методів залежно від ситуації. Грамотний вибір підходу дозволяє не лише вирішити конфлікт, а й перетворити його на джерело розвитку організації.

### 3.2. Сучасні підходи до вирішення конфліктів

Життя в сучасному суспільстві характеризується високим рівнем стресу, і однією з найпоширеніших його причин є конфліктні ситуації, в які людина може потрапити як свідомо, так і випадково. У таких випадках постає питання не лише про способи вирішення конфлікту, а й про те, як зберегти нормальні взаємини або продовжити подальшу співпрацю з опонентом.

У психологічній науці конфлікт розглядається як природний стан особистості. Протягом життя людина постійно взаємодіє з іншими людьми, групами або навіть перебуває у внутрішньому протистоянні із собою. Уміння знаходити взаєморозуміння в конфліктних ситуаціях є важливою соціальною та професійною навичкою[18].

Водночас тривале перебування у конфлікті може мати негативні наслідки для психоемоційного стану особистості, знижувати самооцінку та впевненість у собі. Саме тому важливо розуміти, коли доцільно уникати конфлікту, а коли — активно його вирішувати, використовуючи відповідні стратегії поведінки.

Конфлікт визначається як зіткнення протилежних поглядів, інтересів, цілей, переконань або дій, що виникає між окремими особами або групами людей.

У теорії конфліктології виділяють чотири основні типи конфліктів:

- внутрішньоособистісний;
- міжособистісний;
- конфлікт між особистістю і групою;
- міжгруповий конфлікт.

Внутрішньоособистісний конфлікт виникає всередині самої людини, коли її мотиви, цінності або цілі суперечать одна одній. Такий стан спостерігається, коли бажання не відповідають можливостям або вступають у протиріччя з моральними нормами чи почуттям обов'язку[19].

Міжособистісний конфлікт характеризується зіткненням інтересів і поглядів різних людей. Він часто виникає через несумісність характерів, різні життєві позиції або боротьбу за авторитет і вплив у колективі.

Конфлікт між особистістю і групою виникає тоді, коли позиція окремого індивіда не збігається з думкою або нормами групи, до якої він належить.

Міжгруповий конфлікт є результатом протиріч між різними соціальними групами або колективами.

У розвитку конфліктної ситуації зазвичай виділяють п'ять основних етапів:

- Виникнення конфліктної ситуації – поява протиріч між сторонами з різними інтересами або поглядами.
- Усвідомлення конфлікту – одна або обидві сторони починають відчувати напруження у взаємодії.
- Відкрите протистояння – учасники переходять до активних дій або заяв.
- Ескалація конфлікту – посилення протиріч, використання конфліктогенів та загострення ситуації.
- Завершення конфлікту – вирішення проблеми, зниження напруги або втрата інтересу до предмета суперечки.

Для запобігання конфліктним ситуаціям ТОВ «Сучасний маркетинг» важливо дотримуватися двох ключових принципів:

- уникати використання конфліктогенів (слів або дій, що провокують конфлікт);
- не відповідати агресією на агресію, тобто не підсилювати конфліктну поведінку[14].

У практиці ТОВ «Сучасний маркетинг» виділяють п'ять основних стратегій поведінки у конфлікті:

1. Уникнення (відсторонення) – тимчасове або повне ухилення від участі у конфлікті. Застосовується, коли необхідно охолонути емоційно або коли пр

2. Поступка (приспонування) – відмова від власних інтересів на користь іншої сторони з метою збереження відносин. Використовується тоді, коли предмет конфлікту є менш важливим, ніж самі взаємини.

3. Боротьба (конкуренція) – відстоювання власної позиції за допомогою тиску або сили. Доцільна у випадках захисту принципових інтересів або безпеки.

4. Компроміс – взаємні поступки сторін, що дозволяють частково задовольнити інтереси кожного учасника конфлікту.

5. Співпраця – найбільш ефективна стратегія, яка передбачає спільний пошук рішення, що повністю або максимально задовольняє інтереси всіх сторін. Такий підхід сприяє зміцненню взаємин і розвитку довіри.

У сучасному менеджменті підходи до вирішення конфліктів суттєво відрізняються від традиційних, оскільки акцент зміщується з простого усунення суперечностей на їх конструктивне використання для розвитку організації. Сучасні підходи базуються на врахуванні людського фактора, розвитку комунікацій та формуванні сприятливого організаційного середовища.

Одним із ключових підходів є інтеграційний (або партнерський) підхід. Його сутність полягає у спільному пошуку рішення, яке максимально враховує інтереси всіх сторін конфлікту. Такий підхід передбачає відкритість, довіру та

активний діалог, що дозволяє не лише вирішити конфлікт, а й зміцнити взаємини між працівниками.

Важливе місце займає комунікативний підхід, який акцентує увагу на вдосконаленні процесів обміну інформацією в організації. Ефективна комунікація дозволяє зменшити кількість непорозумінь, своєчасно виявляти потенційні конфлікти та запобігати їх загостренню. У межах цього підходу активно використовуються зворотний зв'язок, регулярні зустрічі та відкриті обговорення[8].

Поширеним у сучасній практиці є поведінковий підхід, який ґрунтується на врахуванні психологічних особливостей учасників конфлікту. Він передбачає використання методів психологічного впливу, розвиток емоційного інтелекту керівників, а також формування навичок конструктивної взаємодії у персоналу.

Окремо слід виділити інституційний підхід, що передбачає врегулювання конфліктів через формалізовані правила, процедури та регламенти. Чітко визначені посадові обов'язки, стандарти поведінки та внутрішні нормативні документи дозволяють зменшити ймовірність виникнення конфліктних ситуацій.

У сучасному управлінні також активно застосовується підхід медіації, який передбачає залучення нейтрального посередника для допомоги сторонам у вирішенні конфлікту. Медіація є ефективним інструментом, оскільки сприяє зниженню емоційної напруги та пошуку взаємовигідного рішення без адміністративного втручання.

Важливим напрямом є превентивний підхід, який орієнтований на запобігання конфліктам ще до їх виникнення. Він включає розвиток корпоративної культури, підвищення рівня довіри в колективі, удосконалення системи мотивації персоналу та забезпечення справедливого розподілу ресурсів[9].

Таким чином, сучасні підходи до вирішення конфліктів ґрунтуються на поєднанні організаційних, комунікативних і психологічних методів. Їх

комплексне застосування дозволяє не лише ефективно вирішувати конфлікти, але й використовувати їх як інструмент розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності.

### 3.3. Рекомендації щодо вдосконалення управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Сучасний маркетинг»

Ефективне управління конфліктами в ТОВ «Сучасний маркетинг» потребує системного підходу та постійного вдосконалення управлінських процесів. З метою підвищення результативності діяльності підприємства та зниження рівня конфліктності доцільно впроваджувати комплекс організаційних, соціально-психологічних та управлінських заходів.

Передусім важливим є розвиток управлінських компетенцій менеджерів. Доцільно регулярно проводити навчання та тренінги, спрямовані на формування навичок вирішення конфліктів, розвитку емоційного інтелекту, стресостійкості та ефективної комунікації. Підвищення рівня професійної підготовки керівників дозволяє їм більш гнучко реагувати на конфліктні ситуації та обирати оптимальні методи їх врегулювання[7].

Важливим напрямом є вдосконалення системи внутрішньої комунікації в ТОВ «Сучасний маркетинг». Чітке та своєчасне інформування працівників, відкритість управлінських рішень і наявність зворотного зв'язку сприяють зменшенню непорозумінь та запобіганню конфліктам. Ефективним інструментом можуть бути регулярні робочі зустрічі, опитування персоналу та використання цифрових комунікаційних платформ.

Доцільно також удосконалити систему розподілу обов'язків і відповідальності. Чітке визначення функцій працівників, уникнення дублювання завдань та прозорий розподіл ресурсів знижують ймовірність виникнення конфліктів, пов'язаних із організаційними суперечностями[11].

Значну роль відіграє формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Для цього необхідно розвивати корпоративну культуру, засновану на взаємоповазі, довірі та підтримці. Важливо заохочувати командну роботу, спільне досягнення цілей та участь працівників у прийнятті рішень.

Ефективним заходом є впровадження системи раннього виявлення конфліктів. Це передбачає регулярний моніторинг настроїв у колективі, аналіз потенційних джерел напруженості та своєчасне реагування на проблемні ситуації. Такий підхід дозволяє запобігати ескалації конфліктів на ранніх етапах.

Також доцільно використовувати сучасні методи управління персоналом, зокрема медіацію та фасилітацію. Залучення нейтральних посередників або спеціально підготовлених фахівців допомагає сторонам конфлікту знайти взаємоприйнятне рішення без загострення протистояння[5].

Окрему увагу слід приділяти системі мотивації працівників. Справедлива та прозора система винагород, визнання досягнень і створення можливостей для професійного розвитку сприяють зниженню рівня незадоволеності та, відповідно, кількості конфліктів.

Таким чином, удосконалення управління конфліктами в ТОВ «Сучасний маркетинг» має базуватися на комплексному підході, що поєднує розвиток компетенцій менеджерів, покращення комунікацій, формування сприятливого психологічного клімату та впровадження сучасних управлінських технологій. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності роботи організації та зниженню рівня конфліктності в колективі[12].

У межах дослідження сформовано комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конфліктами на ТОВ «Сучасний маркетинг» у 2024–2028 роках.

Таблиця 3.1

Рекомендації для ефективного менеджменту конфліктів підприємства  
ТОВ «Сучасний маркетинг».

Рекомендація	Характеристика
Правило 1	Заборона на повну заборону конфліктів, оскільки вони є природним елементом взаємодії
Правило 2	Недопущення надмірного використання силових методів впливу при врегулюванні конфліктів
Правило 3	Сприйняття конфлікту як сигналу про проблеми в організації
Правило 4	Аналіз повторюваних конфліктів із залученням медіаторів
Правило 5	Своєчасне виявлення причин конфлікту та проведення індивідуальних бесід при загостренні
Правило 6	Використання відкритих запитань для аналізу ситуації
Правило 7	Формування культури емоційного вираження замість його придушення
Правило 8	Заборона знецінення, осуду та повчального стилю спілкування
Правило 9	Формування культури поваги та конструктивного зворотного зв'язку
Правило 10	Використання консенсусного підходу в прийнятті рішень
Правило 11	Якісний онбординг нових працівників
Правило 12	Навчання персоналу основам конфлікт-менеджменту
Правило 13	Запровадження політики «відкритих дверей»
Правило 14	Моніторинг рівня конфліктності в колективі
Правило 15	Формування внутрішньої процедури управління конфліктами

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретичних засад і методичних підходів до вдосконалення управління конфліктами на ТОВ «Сучасний маркетинг можна сформулювати такі висновки:

1. Конфлікт є природним явищем у системі міжособистісних і трудових відносин. Він може мати як позитивні (конструктивні), так і негативні (деструктивні) наслідки для учасників взаємодії та організації в цілому. Деструктивні конфлікти становлять потенційну загрозу кадровій безпеці підприємства. Водночас на виникнення конфліктних ситуацій впливають як внутрішні чинники, так і зовнішні фактори, що можуть призводити до різних типів конфліктів.

2. Основна відповідальність за управління конфліктами в організації покладається на керівника. Саме його стиль поведінки значною мірою формує характер взаємодії працівників у конфліктних ситуаціях, впливає на частоту їх виникнення, інтенсивність перебігу та тип конфліктів у колективі.

3. Оскільки кадрова безпека підприємства розглядається як системна робота з персоналом, спрямована на мінімізацію ризиків у трудових відносинах та підвищення ефективності діяльності, управління конфліктами є її важливою складовою. У цьому контексті значну увагу слід приділяти розвитку системи HR-менеджменту та профілактиці конфліктних ситуацій.

4. ТОВ «Сучасний маркетинг функціонує з метою отримання прибутку через виробничу та комерційну діяльність. Основною спеціалізацією є виробництво та реалізація пива, елю і безалкогольних напоїв. Конкурентною перевагою компанії виступає якість продукції та крафтовий підхід. Стратегічний напрям розвитку базується на диференціації.

5. Дослідження системи управління конфліктами ТОВ «Сучасний маркетинг показало, що в колективі переважають міжособистісні (40,0 %) та міжгрупові конфлікти (26,5 %), при цьому більшість із них мають конструктивний характер (65,0 %). Основними причинами конфліктів є

взаємозалежність працівників (78,0 %), розподіл ресурсів (68,0 %) та проблеми комунікації (59,0 %).

Найчастіше використовується стратегія конкуренції (31,3 %). Рівень конфліктності в колективі оцінюється як підвищений (68,8 %). Водночас суттєвого негативного впливу на економічні показники не виявлено — вони демонструють тенденцію до зростання. Результати кореляційно-регресійного аналізу свідчать, що найбільший вплив на продуктивність мають чисельність персоналу, фондоозброєність та витрати на оплату праці.

З метою вдосконалення системи управління конфліктами як складової кадрової безпеки ТОВ «Сучасний маркетинг запропоновано такі заходи:

1. Розвинути систему управління конфліктами через чітке визначення її цілей і очікуваних результатів. Зокрема, передбачити навчання персоналу навичкам вирішення конфліктів, впровадження профілактичних механізмів, формування системи управління змінами, зміцнення командної взаємодії, відновлення довіри в колективі та подолання розривів між різними групами працівників.

2. Запропонована система повинна базуватися на принципах добровільності, конфіденційності, неупередженості, професійності медіаторів, недопущення помсти, захисту прав працівників на переговори, доступності процедур та збереження законних прав персоналу.

3. Доцільним є впровадження поетапного (шестиступеневого) процесу управління конфліктами, а також формування комплексної моделі, яка включає інфраструктуру підтримки (відповідальні особи, медіатори), процедури врегулювання, розвиток компетенцій з конфлікт-менеджменту, культуру комунікації та використання конфліктів як ресурсу змін.

4. Практичні заходи передбачають підготовку трьох працівників як професійних медіаторів із проходженням спеціалізованого навчання та постійним підвищенням кваліфікації, зокрема через онлайн-курси. Орієнтовний бюджет впровадження становить 56,5 тис. грн.

5. Рекомендовано впровадити правила формування сприятливого психологічного клімату, які мають бути обов'язковими для керівництва та поширюватися в колективі через особистий приклад. Також визначено принципи коректної комунікації та інструменти оцінки конфліктних ситуацій (чек-лист для прийняття рішень щодо медіації).

6. Сформовано систему цінностей безконфліктної взаємодії, що включає відкритість до різних думок, рівність учасників, повагу до особистості, розвиток навичок активного слухання, розмежування фактів і емоцій, недопущення упередженості та дотримання правил комунікації.

7. Запропоновано заходи профілактики конфліктів, зокрема використання методів згоди, емпатії, збереження репутації та психологічного згладжування. Також визначено управлінські принципи, що підвищують ефективність HR-системи: стратегічна орієнтація, готовність до змін, заохочення ініціатив, спрощення процесів, якісний підбір персоналу та розвиток співробітництва.

8. Загальний обсяг витрат на впровадження запропонованих заходів становить 156,5 тис. грн, а орієнтовний термін окупності — близько 8 місяців. Очікується отримання як соціально-психологічного, так і економічного ефекту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
2. Виноградський М. Д., Беляєва С. В. Менеджмент персоналу : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 504 с.
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2023. 390 с.
4. Карамушка Л. М. Психологія управління конфліктами в організації. Київ : Либідь, 2020. 312 с.
5. Федоренко В. Г. Менеджмент організацій : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 512 с.
6. Кириченко О. А. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посібник. Київ : КНТЕУ, 2021. 276 с.
7. Титаренко Т. М. Психологія конфлікту. Київ : Либідь, 2023. 240 с.
8. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. Pearson, 2022. 720 p.
9. Mullins L. J. Management and Organisational Behaviour. Pearson, 2023. 840 p.
10. Harvard Business Review. Managing Conflict in the Workplace. 2021. URL: <https://hbr.org>
11. OECD. Workplace Conflict and Productivity. 2022. URL: <https://www.oecd.org>
12. International Labour Organization (ILO). Workplace Relations and Conflict Management. 2023. URL: <https://www.ilo.org>
13. European Commission. Industrial Relations in Europe. 2022. URL: <https://ec.europa.eu>
14. Закон України «Про охорону праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
15. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>

16. Luthans F. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill, 2021. 600 p.
17. McShane S., Glinow M. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, 2020. 700 p.
18. Thomas K. W. *Conflict and Conflict Management*. Wiley, 2023.
19. Rahim M. A. *Managing Conflict in Organizations*. Routledge, 2022.
20. De Dreu C. K. W. *Conflict in Organizations*. Psychology Press, 2023.
21. Pruitt D., Kim S. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. McGraw-Hill, 2022.
22. Deutsch M. *The Resolution of Conflict*. Yale University Press, 2020.
23. Lewin K. *Field Theory in Social Science*. Harper, 2023.
24. Festinger L. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press, 2023.
25. Goleman D. *Emotional Intelligence*. Bantam Books, 2020.
26. Robbins S. *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson, 2021.
27. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, 2022.
28. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. Sage, 2021.
29. CIPD. *Conflict Management at Work*. 2023. URL: <https://www.cipd.org>
30. World Bank. *Workplace Dynamics and Productivity Report*. 2022. URL: <https://www.worldbank.org>