

<https://doi.org/10.31891/PT-2024-3-6>

УДК 159.96:331.1

Вікторія ТИХОНОВИЧ

кандидат педагогічних наук, професор,
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

<https://orcid.org/0000-0002-0232-3001>

e-mail: yntihonovich@gmail.com

ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ МІЖСОБИСТІСНИМИ КОНФЛІКТАМИ В КОМАНДІ

У статті висвітлено результати дослідження причин виникнення міжособистісних конфліктів у команді та окремих аспектів управління ними. Виділено такі форми прояву міжособистісних конфліктів у команді: відкрита конфронтація, прихована конфронтація, вияв негативних емоційних реакцій, зниження якості спільної роботи, комунікаційні проблеми, зміни в командній динаміці, зниження командного духу. Визначено п'ять груп причин виникнення міжособистісних конфліктів у команді: різниця в поглядах і переконаннях; особисті відмінності, міжособистісна антипатія; конкуренція; комунікативні бар'єри; розбіжності в цілях та очікуваннях. Виявлено, що міжособистісні конфлікти в команді мають як негативні, так і позитивні наслідки для організації. Доведено, що діагностика конфліктних ситуацій, формування конфліктологічної компетентності та антиконфліктної поведінки членів команди забезпечує ефективність управління конфліктами.

Ключові слова: міжособистісні конфлікти, команда, взаємодія, комунікація, емоційний стан, психологічний клімат.

Viktoriia TYKHONOVYCH

SSU «Kharkiv Trade and Economic Professional College of State University of
Trade and Economics»

REASONS FOR THE EMERGENCE AND MANAGEMENT OF INTERPERSONAL CONFLICTS IN THE TEAM

The article presents the results of a study on the causes of interpersonal conflicts within a team and various aspects of managing them. Interpersonal conflict is defined as a type of conflict, a specific interaction that occurs between two or more individuals due to differences in their views, values, interests, needs, or expectations in the process of joint activities and communication. The following manifestations of interpersonal conflicts within a team are identified: open confrontation, hidden confrontation, expression of negative emotional reactions, reduction in the quality of collaborative work, communication problems, changes in team dynamics, and a decrease in team spirit.

Five groups of causes of interpersonal conflicts within a team are identified: differences in views and beliefs; personal differences and interpersonal antipathy; competition; communication barriers; and discrepancies in goals and expectations. It is found that interpersonal conflicts within a team have both negative (the emergence of psycho-emotional and material costs during conflict interactions; deterioration of the psychological climate in the organization; reduction of overall cooperation levels in the organization; hindrance of job performance due to excessive attention to the conflict situation; prolonged and complicated

restoration of relationships) and positive (reduction of tension between conflict parties; identification of their capabilities; strengthening of the organization's team in overcoming external obstacles; development of innovations, encouragement of changes; creation of new rules and traditions; identification of weak points in the organization's management) consequences for the organization.

It is proven that diagnosing conflict situations, developing conflict resolution competence, and promoting anti-conflict behavior among team members ensure effective conflict management. A training program on anti-conflict behavior is proposed, which includes theoretical and practical modules. It aims to teach participants the following conflict management methods: active listening; empathy; paraphrasing; using "I-messages", the "Sandwich", "Win-Win" techniques; identifying common interests; negotiation skills; and involving third parties in conflict resolution.

Key words: interpersonal conflicts, team, interaction, communication, emotional condition, psychological climate.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Міжособистісні конфлікти є невід'ємною частиною будь-якої організації і відбуваються у процесі взаємодії людей, які, як правило, мають відмінні цілі, цінності, інтереси та стилі роботи. В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, яке характеризується швидкими змінами, глобалізацією, технологічними інноваціями та підвищенням різноманітності робочої сили, проблема виявлення причини виникнення та управління міжособистісними конфліктами в команді стає надзвичайно актуальним, що зумовлено низкою аспектів.

По-перше, сучасні організації все частіше переходять до командних структур, успіх діяльності яких залежить від ефективної взаємодії між членами команди. Конфлікти, якщо вони не вирішуються належним чином, можуть значно знизити продуктивність праці команди, спричинити втрату часу та ресурсів, здійснити руйнівний вплив на психологічні процеси та стани особистості. По-друге, конфлікти впливають на організаційну культуру, формуючи загальний настрій та психологічну атмосферу в колективі. Позитивна організаційна культура сприяє творчості, інноваціям та задоволенню працівників, тоді як незадоволеність та стрес, спричинені конфліктами, можуть призвести до високої плинності кадрів та втратити талантів. По-третє, ефективне використання психологічних основ управління конфліктами є ключовою компетентністю лідерів та менеджерів. Уміння своєчасно та конструктивно розв'язувати конфліктні ситуації дозволяє зменшити негативний вплив на організаційну поведінку та сприяє досягненню стратегічних цілей команди. По-четверте, збільшення різноманітності в організаціях, включаючи культурні, гендерні та вікові відмінності, створює додаткові виклики в управлінні

конфліктами. Врахування таких відмінностей при вирішенні конфліктів значно підвищить ефективність взаємодії між членами команди.

Вищезазначене визначає нагальність обраної для дослідження проблеми та вказує на необхідність її розроблення.

Аналіз досліджень та публікацій

Вивчення психологічних наукових джерел з питань управління конфліктами в соціальних утвореннях дозволило визначити напрями розроблення проблеми. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в організації розкриті в роботах О. Булгакової, І. Городняк, М. Савченкової та ін. Науковці відносять до методологічних засад управління конфліктами психологічні (концепція З. Фройда, концепція інтрапсихічного розуміння конфліктів в межах теорії причин виникнення неврозів у людини К. Хорні, ситуативний та когнітивний підходи до вивчення конфліктів, теорія когнітивного дисонансу Л. Фестінгера) та соціологічні теорії (теорії Ч. Дарвіна, Г. Спенсера, соціал-дарвінізм, конфліктна модель вивчення суспільства Р. Дарендорфа, функціональна теорія конфлікту Л. Козера, рівноважна модель суспільства Т. Парсонса, загальна теорія конфлікту К. Боулдінга), в яких обґрунтовуються положення щодо причин виникнення та шляхів вирішення конфліктів [5, 7].

Питання психології управління міжособистісними конфліктами в організаціях розглядаються науковцями Г. Бевзо, О. Біловодською, О. Близнюк, В. Боковець, Т. Кириченко, О. Леоновим, Т. Леоновою, В. Соколовською, О. Сорокою та ін. Автори визначають основні передумови та причини виникнення конфліктів, сутність міжособистісного конфлікту в соціальних утвореннях, роль керівника у вирішенні конфліктних ситуацій в групах, командах, пропонують форми, методи, конкретні рекомендації щодо вирішення міжособистісних конфліктів, їх послаблення та запобігання, профілактики виникнення [2, 3, 4, 8, 12].

Останнім часом увага вчених до психології управління міжособистісними конфліктами посилюється, але, зважаючи на багатоаспектність проблеми, додаткової уваги потребує дослідження питань причин виникнення та управління міжособистісними конфліктами в команді як засобу регулювання організаційної поведінки.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження причин виникнення, діагностики міжособистісних конфліктів, навчання членів команди методам їх розв'язання.

Виклад основного матеріалу

Аналіз наукової літератури дозволяє стверджувати, що в психологічній науці сутність поняття конфлікту розглядається в різних аспектах. На думку І. Городняк, конфлікт визначається як: стан відкритої, іноді тривалої боротьби; психічна суперечка, наслідок одночасного прояву взаємовиключних бажань, цінностей, імпульсів тощо; дисгармонія у стосунках між окремими особистостями та їх об'єднаннями; емоційна тривога, хвилювання з причини неможливості узгодження бажань, потреб, імпульсів з реальною ситуацією; сутичка протилежних думок, цілей, інтересів у взаємодії; намагання однієї зі сторін суперечки досягти мети будь-якими засобами [7].

Г. Бевзо, Т. Сергієнко розглядають конфлікт як відсутність згоди на основі розбіжностей при взаємодії людей, що базується на різноманітті інтересів, думок, точок зору, поглядів тощо [3, с. 27; 11, с. 238]. Звертається увага на те, що відсутність згоди набуває вигляду конфлікту тільки в тому випадку, коли суперечності заважають нормальному співробітництву людей, які замість пошуку консенсусу починають конфліктувати [11, с. 238].

У своєму дослідженні розглядаємо конфлікти, що виникають на горизонтальному рівні між особистостями в умовах взаємодії при виконанні завдань, поставлених перед командою.

Узагальнюючи погляди науковців [3; 5; 11] на природу та сутність міжособистісного конфлікту, розуміємо його як вид конфлікту, специфічний випадок взаємодії, що виникає між двома або більше людьми через різницю в їхніх поглядах, цінностях, інтересах, потребах або очікуваннях у процесі спільної діяльності і спілкування. Такий конфлікт може проявлятися в різних формах, таких як суперечки, сварки, звинувачення, непорозуміння чи навіть агресивні дії. Г. Бевзо вважає, що міжособистісний конфлікт може бути особистим, емоційним, професійним, фізичним [3, с. 27].

На основі аналізу наукових джерел у дослідженні виділяємо такі форми прояву міжособистісних конфліктів у команді (таблиця 1).

Погоджуємося з думкою О. Булгакової та М. Савченкової, які виокремлюють такі специфічні відмінності міжособистісних конфліктів від інших видів конфліктів: безпосередня протидія, зустріч конфліктуючих сторін віч-на-віч; охоплення всіх видів причин: об'єктивних і суб'єктивних, загальних і часткових; виконання ролі арени вияву суб'єктами конфлікту власних індивідуально-психологічних особливостей (темпераменту, здібностей, характеру); вплив на інтереси не лише конфліктуючих сторін, а й на інших

особистостей, з якими вони вступають у взаємини; висока емоційність та вплив на всі види стосунків між суб'єктами конфлікту [5, с. 625].

Таблиця 1

Форми прояву міжособистісних конфліктів у команді

Форми прояву	Характеристика
Відкрита конфронтація	Явні словесні суперечки та сварки, що супроводжуються підвищенням голосу, обвинуваченням та критикою; фізичні зіткнення або агресивна поведінка
Прихована конфронтація	Пасивно-агресивна поведінка, яка передбачає недоброзичливі дії, як-от: уникання спілкування, підбурювання інших, саботаж; ігнорування або виключення, що виявляється у відстороненні члена команди від спільної діяльності або обговорень
Вияв негативних емоційних реакцій	Високий рівень емоційної напруги, що може виявлятися у вигляді стресу, тривожності, депресії; часті вибухи гніву або розчарування, які можуть бути спрямовані на інших членів команди
Зниження якості спільної роботи	Падіння ефективності та продуктивності виконання завдань через конфлікти; часті пропуски роботи або зібрань команди, що може бути наслідком уникання конфліктів
Комунікаційні проблеми	Непоодинокі випадки непорозуміння або неправильної інтерпретації інформації; зниження рівня комунікації, що призводить до браку координації та співпраці
Зміни в командній динаміці	Утворення груп або коаліцій всередині команди, які протистоять одна одній; втрата довіри між членами команди, що ускладнює співпрацю та взаємодію
Зниження командного духу	Демотивація до виконання роботи та досягнення командних цілей; зростання кількості звільнень або бажання змінити роботу через конфлікти

Аналіз форм прояву та особливостей міжособистісних конфліктів між членами команди дозволяє виявити їх причини та об'єднати їх у такі групи:

– різниця в поглядах і переконаннях – учасники командної взаємодії мають різні світоглядні позиції, релігійні переконання або моральні цінності, підходи до певних ситуацій;

– особисті відмінності, міжособистісна антипатія – члени команди мають різноманітні, іноді несумісні риси характеру, стилі поведінки, емоційні реакції та прояви темпераменту, що стимулює виникнення суб'єктивної неприязні або антипатії;

– конкуренція – учасники команди конкурують за обмежені ресурси, такі як час, фінанси або простір, за підвищення, визнання або інші привілеї;

– комунікативні бар'єри – між учасниками команди має місце недостатнє спілкування, недоліки в комунікації, неправильне трактування інформації;

– розбіжності в цілях та очікуваннях – члени команди мають різні цілі або очікують різних результатів від спільної діяльності.

Різноманітність специфічних особливостей міжособистісних конфліктів та причин їх виникнення дозволяє провести їх угруповання. Оригінальну типологію міжособистісних конфліктів, що виникають на роботі подає В. Орехва. Автор на основі причин виникнення таких конфліктів виділяє шість їх типів: псевдоконфлікт (неоднаковість у сприйнятті, виявляється у роздратуванні, глузуванні, образі, легко вирішується); конфлікт фактів (сумніви у правдивості чи точності інформації); конфлікт цінностей (розбіжності у моральних переконаннях); конфлікт політики (відмінності у поглядах щодо попереднього плану чи вектору дій); еґо-конфлікт (обидві сторони прагнуть бути переможцями); метаконфлікт (розбіжності щодо самого процесу спілкування у взаємодії) [10].

Ф. Глазл на основі домінантної форми перебігу конфліктів поділяє конфлікти в команді на гарячі та холодні. Гарячі конфлікти мають таку специфіку: активність демонстрації участі у конфлікті його сторонами; мета виникнення – формування прихильності до своєї точки зору та ідей однієї зі сторін конфлікту; переконаність у своїй правоті та щирості намірів; прагнення сторін до спілкування, ідентифікації та самоідентифікації іншої сторони; розширення впливу; наслідком є єдність на чолі з лідером. Холодні конфлікти: розчарування, втрата ілюзій, фрустрація; відсутність відкритих проявів, інцидентів, вияву емоцій; справедлива оцінка власних мотивів, розуміння мотивів іншої сторони, невизнання існування конфлікту; припинення прямого спілкування, ігнорування або формальне спілкування; уникнення взаємодії, схилення організації до стагнації; виникнення окремих малих груп, відсутність лідера; соціальний фаталізм; постійна деструктивна поведінка [6, с. 76-78].

Науковці визначають деструктивні (негативні) та конструктивні (позитивні) функції міжособистісних конфліктів, бо такі конфлікти порушують психологічний клімат в організації, викликають зниження якості взаємодії, негативно впливають на розвиток особистості, але, в той самий час, при конфліктній взаємодії члени групи мають можливість висловлювати свої ідеї та погляди, в чому вбачається позитивна сутність конфлікту [11, с. 237-238].

Поділяємо точку зору І. Мазохи, яка обґрунтовано вважає, що до групи негативних функцій належить: руйнування існуючої взаємодії;

утруднення та розрив взаємовідносин; негативні емоції учасників взаємодії; зниження ефективності подальшої спільної діяльності; несприятливий вплив на здоров'я та психічний стан учасників; створення умов виникнення ненависті та конфронтації; відсутність дисципліни; створення неприйняттого психологічного клімату в організації; формування негативної установки на взаємодію та ін. До групи позитивних функцій дослідниця відносить такі: вироблення навичок адаптації у відносинах (сигнальна); зближення сторін конфлікту; пізнання свого супротивника, мотивів його дій (пізнавальна); перебудова сталої форми організації взаємодії (перебудівна); виконання ролі інструменту розв'язання існуючих протиріч (інструментальна); підвищення рівня соціальної зрілості та психічної адекватності суб'єктів конфлікту; виявлення невирішених питань, недосконалих місць; самоствердження людини, вироблення її активної позиції [9, с. 240-241].

Тож, міжособистісний конфлікт у команді розглядаємо як зіткнення протилежних інтересів, цінностей, поглядів чи потреб між двома або більше сторонами, яке виникає на рівні команди, може виявлятися як явно в діях і поведінці сторін, так і мати прихований характер, бути холодним та гарячим, конструктивним та деструктивним.

Виходячи з вищезазначеного, закономірно вважати, що міжособистісні конфлікти в команді можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки для організації. І. Городняк серед позитивних наслідків міжособистісних конфліктів для організації виокремлює такі: зменшення напруги між сторонами конфлікту; виявлення їх можливостей; зміцнення колективу організації у боротьбі із зовнішніми перешкодами; розвиток нововведень, заохочення змін; створення нових правил та традицій; виявлення слабких місць в управлінні організацією. До негативних вчена відносить: виникнення при конфліктній взаємодії психоемоційних та матеріальних витрат; погіршення психологічного клімату в організації; зниження загального рівня співробітництва в організації; перешкоджання виконанню посадових обов'язків у зв'язку із перебільшеною увагою до конфліктної ситуації; тривале й ускладнене відновлення відносин [7].

Важливим аспектом для використання міжособистісних конфліктів у позитивному руслі є вміння правильно управляти ними. Управління конфліктом визначається науковцями як «цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку або руйнування тієї системи, до якої має стосунок конфлікт» [4, с. 180]. Це процес виявлення, аналізу та вирішення

конфліктів з метою зменшення їхнього негативного впливу та максимізації позитивних аспектів, що включає в себе: виявлення та визнання існування конфлікту; визначення його причин, учасників та можливих наслідків; розробку стратегій та вибір методів вирішення або пом'якшення конфлікту; реалізацію обраних стратегій; аналіз ефективності застосованих підходів і коригування дій за необхідності.

Управління міжособистісними конфліктами передбачає «навчання членів організації стилям врегулювання міжособистісних конфліктів для ефективного вирішення різних ситуацій та встановлення відповідних механізмів для належного вирішення невирішених питань» [3, с. 28].

З урахуванням багатоплановості причин виникнення міжособистісних конфліктів необхідна розробка такого механізму управління ними, який буде здатним долати деструктивний вплив конфліктів на організаційну поведінку. На думку О. Сороки та О. Близнюк такий управлінський механізм має забезпечувати не лише регулювання конфліктних ситуацій, а й створення умов їх недопущення [12]. Тобто йде мова про проведення превентивних заходів для уникнення конфліктів.

Поділяємо думку Л. Ачкасової, Т. Водолажської, Ю. Бекетова, які вважають, що для профілактики конфліктів необхідна чітка діагностика факторів, які спроможні породити руйнівний конфлікт, та їхнє своєчасне усунення [1, с. 26]. Діагностика допоможе з'ясувати потенційний предмет спору, визначити проблему та учасників суперечки, її суб'єкти. Для розвитку уміння правильно визначати стан напруження в команді, формувати командний дух, долати комунікативні перешкоди необхідно формувати конфліктологічну компетентність учасників команди, її лідерів, менеджерів організації. До функцій конфліктологічної компетентності належать: вивчення ступеня напруженості в команді; збільшення можливостей одержання інформації щодо стану команди та суперечках; визначення шляхів конструктивного вирішення конфлікту; вивчення суб'єктами конфлікту особливостей один одного; нейтралізація психологічної напруженості; мотивація саморозвитку особистості, ініціативності; формування командного духу [1, с. 28].

Вітчизняні науковці-психологи одностайні в думці про необхідність організації навчання працівників антиконфліктній поведінці [1, 7, 12]. Зазвичай таке навчання проводиться під час тренінгів, вирішення кейсів, спрямованих на зміцнення командного (корпоративного) духу тощо. До навчання залучаються психологи, конфлікт-менеджери та інші спеціалісти. Корисним є навчання за

спеціально розробленими програмами. Програма формування антиконфліктної поведінки учасників команди має включати кілька основних етапів та передбачати використання методів, спрямованих на підвищення взаєморозуміння, розвиток навичок комунікації та управління конфліктами (таблиця 2).

Таблиця 2

Програма формування антиконфліктної поведінки учасників команди

Етап	Мета	Зміст діяльності
Вступний	Ознайомлення учасників з метою та структурою програми	Інформування про етапи та очікувані результати, встановлення правил поведінки та комунікації під час навчання
Етап самоаналізу	Забезпечення розуміння власних реакцій на конфлікти та виявлення особистих сильних і слабких сторін у комунікації	Проводиться тестування для визначення стилю конфліктної поведінки, здійснюється рефлексія при обговоренні результатів тестування у малих групах
Теоретичний блок	Ознайомлення з теорією конфліктів та основними методами їх розв'язання	Подається лекційний матеріал щодо основних понять, пов'язаних з конфліктами, причин їх виникнення та стадій розвитку; вивчаються моделі вирішення конфліктів (наприклад, модель Томаса-Кілманна)
Розвиток навичок комунікації	Покращення міжособистісних комунікаційних навичок для запобігання конфліктам	Проводяться тренінги технік активного слухання та емпатії, розвитку навичок асертивної поведінки
Практичний тренінг	Практичне застосування отриманих знань та навичок	Проводяться рольові та комунікативні ігри з імітацією конфліктних ситуацій та їх розв'язанням в групах, аналізуються реальні кейси та відбувається пошук оптимальних рішень
Управління конфліктами	Навчання методам управління конфліктами в команді	Розглядаються, наприклад, основи медіації та техніки посередництва в конфліктних ситуаціях, розробляються

Етап	Мета	Зміст діяльності
		індивідуальні та командні стратегії управління конфліктами
Завершальний	Підведення підсумків та планування подальшої роботи	Отримується зворотній зв'язок від учасників програми, розробляється план дій для подальшого розвитку навичок антиконфліктної поведінки
Оцінка ефективності програми	Оцінка ефективності програми та її впливу на командну роботу	Проводиться анкетування для оцінки змін у поведінці учасників, здійснюється довгостроковий моніторинг стану конфліктів у команді

У процесі навчання атиконфліктній поведінці опрацьовуються психологічні методи управління конфліктами, спрямовані на зниження напруженості, вирішення суперечок та забезпечення ефективної комунікації між учасниками конфлікту. Відбувається навчання таким методам вирішення міжособистісних конфліктів:

– активне слухання (повна увага до співрозмовника, використання невербальних сигналів (наприклад, кивання головою) та уточнюючі питання для кращого розуміння позиції іншої сторони);

– емпатія, яка виявляється в здатності розуміти та відчувати емоції іншої людини, що допомагає зменшити негативні емоції та знайти спільні точки дотику;

– перефразування (одна сторона повторює сказане іншою стороною своїми словами, що допомагає уникнути непорозумінь і демонструє, що інформація була правильно сприйнята);

– використання «Я-повідомлень», які дозволяють виражати свої почуття та потреби без звинувачень;

– застосування техніки «Сендвіч», яка передбачає початок і закінчення розмови на позитивній ноті, між якими озвучується критика або негативний момент, що дозволяє зменшити оборонну реакцію;

– виявлення спільних інтересів (замість акценту на розбіжностях, необхідно сфокусуватися на спільних інтересах та цілях, що може стати основою для конструктивного діалогу);

– креативне вирішення проблеми (генерування різних варіантів вирішення проблеми, щоб знайти компроміс, який задовольнить всі сторони);

– застосування техніки «Виграш-Виграш», яка передбачає пошук рішень, які приносять вигоду всім сторонам конфлікту, що створює атмосферу співпраці, а не суперництва;

– дотримання правил конструктивного конфлікту, що включають: уникнення особистих нападів, фокусування на проблемі, а не на особистості, дотримання етики спілкування та ін.;

– уміння вести переговори як обговорення для досягнення угоди;

– залучення нейтральної третьої сторони для сприяння вирішенню конфлікту, що допомагає сторонам знайти взаємоприйнятне рішення.

При організації навчання за програмою доцільно використовувати такі форми і методи: інтерактивні лекції та семінари, групові дискусії, мозкові штурми, метод «вибуху», ділові, рольові та комунікативні ігри, симуляції, практичні вправи на розвиток комунікативних навичок, індивідуальні та групові коучингові сесії та ін.

Управління конфліктами в команді є важливим аспектом ефективного менеджменту, який впливає на продуктивність та психологічну атмосферу в організації. У разі, якщо міжособистісний конфлікт в команді не вдалося попередити і він виник, то управління конфліктом реалізується у двох напрямках: внутрішній індивідуальний вибір доцільних стратегій поведінки та зовнішні впливи суб'єкта управління. В обох випадках обирається доцільна стратегія і використовується методи управління міжособистісними конфліктами, кожен з яких може бути ефективним залежно від конкретної ситуації.

Висновки з даного дослідження

і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки. Міжособистісні конфлікти в команді як вияв зіткнення протилежних інтересів, цінностей, поглядів чи потреб між двома або більше сторонами здійснює значний вплив на організаційну поведінку, який може мати як негативні, так і позитивні наслідки. Умовою ефективного розв'язання конфліктів є правильне визначення їх причин. Управління міжособистісними конфліктами передбачає виявлення, аналіз та вирішення конфліктів з метою зменшення їхнього негативного впливу та максимізації позитивних аспектів. Ключовим етапом цього процесу є діагностика конфліктних ситуацій. Особливе значення в управлінні конфліктами має розвиток конфліктологічної компетентності працівників та керівників та навчання антиконфліктній поведінці, яке має відбуватися за спеціально розробленими програмами, до змісту

яких включається навчання методам розв'язання конфліктів (активне слухання, емпатія, перефразування, техніки «Сендвіч», «Виграш-Виграш»), виявлення спільних інтересів та інші).

Перспективи подальших розвідок в цьому напрямі вбачаємо в оцінці ефективності програм навчання для покращення навичок управління конфліктами серед працівників та розробці програми для розвитку лідерських навичок у сфері управління конфліктами.

Література

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т.О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Випуск 40. С. 22-34.
2. Боковець В. В., Соколовська В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. <https://salo.li/708D98A> (дата звернення: 18.07.2024).
3. Бевзо Г. А. Міжособистісні конфлікти у бізнес-середовищі: причини виникнення та методи розв'язання. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2021. Том 32(71) № 6. С. 26-31.
4. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182.
5. Булгакова О. Ю., Савченкова М. В. Теоретико-методологічні основи вивчення особливостей вирішення міжособистісних конфліктів. *Наукові перспективи*. 2023. № 8(38). С. 618-630.
6. Глазл Ф. Конфлікт-менеджмент : довідник для керівників та консультантів. 10-ге вид. Київ : АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.
7. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://salo.li/d2Fb314> (дата звернення: 18.07.2024).
8. Леонов О., Леонова Т. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <http://surl.li/wqgyey> (дата звернення 20.07.2024).
9. Мазоха І. С. Аналіз основних функцій міжособистісних конфліктів. *Information, its impact on social and technical processes. Abstracts of VIII International Scientific and Practical Conference. SH SCW «NEW ROUTE»*. Haifa. Israel. 2020. P. 239-243.
10. Орехва Вальтер. Типи міжособистісних конфліктів на роботі. *Linkedin*. 16.12.2020. URL: <https://salo.li/2698E91> (дата звернення: 22.07.2024).

11. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. № 48. С. 236-242.

12. Сорока О. В., Близнюк О. М. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://salo.li/a9D0a96> (дата звернення: 18.07.2024).

References

1. Achkasova L. M., Vodolazhska T. O., Beketov Yu. O. Upravlinnia konfliktamy na pidpriemstvi. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. 2022. Vypusk 40. S. 22-34.

2. Bokovets V. V., Sokolovska V. V. Upravlinnia konfliktnymi situatsiiami v roboti z personalom. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 10. <https://salo.li/708D98A> (data zvernennia: 18.07.2024).

3. Bevzo H. A. Mizhosobystisni konflikty u biznes-seredovyshchi: prychny vynyknennia ta metody rozviazannia. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Psykholohiia*. 2021. Tom 32 (71) № 6. S. 26-31.

4. Bilovodska O. A., Kyrychenko T. V. Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. № 10. S. 177-182.

5. Bulhakova O. Yu., Savchenkova M. V. Teoretyko-metodolohichni osnovy vyvchennia osoblyvosti vyrishennia mizhosobystisnykh konfliktiv. *Naukovi perspektyvy*. 2023. № 8(38). S. 618-630.

6. Hlazi F. Konflikt-menedzhment : dovidnyk dlia kerivnykiv ta konsultantiv. 10-te vyd. Kyiv : ADEF-Ukraina, 2020. 528 s.

7. Horodniak I. V. Metodolohichni zasady doslidzhennia upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*. 2022. № 6. URL: <https://salo.li/d2Fb314> (data zvernennia: 18.07.2024).

8. Leonov O., Leonova T. Upravlinnia konfliktamy v systemi efektyvnoho upravlinnia orhanizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 55. URL: <http://surl.li/wqgyey> (data zvernennia 20.07.2024).

9. Mazokha I. S. Analiz osnovnykh funktsii mizhosobystisnykh konfliktiv. *Information, its impact on social and technical processes. Abstracts of VIII International Scientific and Practical Conference*. SH SCW «NEW ROUTE». Haifa. Israel. 2020. P. 239-243.

10. Orekhva Valter. Typy mizhosobystisnykh konfliktiv na roboti. LinkedIn. 16.12.2020. URL: <https://salo.li/2698E91> (data zvernennia: 22.07.2024).

11. Serhiienko T. I. Konflikty v kolektyvi i rol kerivnyka u yikh vyrishenni. *Humanitarnyi visnyk ZDIA*. 2012. № 48. S. 236-242.

12. Soroка O. V., Blyzniuk O. M. Upravlinnia konfliktnymi situatsiiami v suchasnykh orhanizatsiiah. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 56. URL: <https://salo.li/a9D0a96> (data zvernennia: 18.07.2024).