

### **Список використаних джерел**

1. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку / І. М. Дашко // Економіка та держава. - 2017. - № 1. - С. 65-68.
2. Іваницька С.Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання [Електронний ресурс] / Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". — № 10. — 2013. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
3. Zernuwova, L.I. Tropaneu, M.V. and Gajtanquj, V.V. (2015), " Providing of development of skilled potential of enterprise", IV Mizhnarodna internet-konferenuija "Aktyalni problemu teorij ta praktuku menedgmenty" [The IV International internetconference is "issues of the day of theory and practice of management"], Mizhnarodna internet konferenuija [International internet-conference], Odesa national polytechnic university, Odesa, Ukraine, pp. 205-208.

**Надія ОЗАРКІВ**

Тернопільський національний економічний університет,  
м. Тернопіль  
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту та публічного управління Жуковська А.Ю.)

### **РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Колектив, у сучасному розумінні, – це група людей, об'єднаних спільною діяльністю в одній організації. А кожна людина є індивідуальністю, зі своїми принципами, поглядами, настановами на життя. Саме ця індивідуальність часто і є причиною різних непорозумінь. Тому рано чи пізно у кожному колективі виникають конфлікти, адже кожен прагне досягти чогось свого або пробує що-небудь робити по-своєму, хоче щоб його розуміли, з ним погоджувалися, щоб його вислухали. Конфлікти є практичною закономірністю становлення та розвитку кожного колективу.

Немає жодної людини, яка б у своєму житті не вступала в суперечку: з колегами, керівником, підлеглими, конкурентами, партнерами, тобто конфліктів у нашому житті достатньо. Склалася думка, що конфлікт – завжди явище негативне, небажане для кожного з нас, а особливо для керівників та менеджерів, оскільки їм доводиться стикатися з конфліктами частіше за інших. Уникнути конфліктів та їхніх наслідків неможливо, тому й дуже важливо керівникам знати їхню суть, методи та прийоми їх вирішення, прогнозування та запобігання.

Конфлікт – це відсутність порозуміння між двома чи більше суб'єктами зіткнення протилежних сторін, які можуть бути конкретними, або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи.

У всіх конфліктів є декілька причин. Причини конфлікту – це події,

явища, факти, ситуації, які передують конфлікту і, за певних обставин та дій суб'єктів соціальної взаємодії, провокують його виникнення. Причини дають можливість встановити джерела виникнення, а також визначають динаміку протікання конфлікту. Крім того, причини конфлікту також детермінують комплекс способів діяльності та поведінки сторін. Дії сторін суб'єкта конфлікту викликають відповідні протидії, вони взаємозалежні і взаємодіють одні з одними. Майте на увазі, що визрівання причин потребують часу, тому зародження конфлікту є процесом відносно довгим.

Існують два основних типи причин виникнення конфліктів: об'єктивні причини (домінують у виникненні організаційно-управлінських конфліктів) та суб'єктивні причини (зумовлюють соціально-психологічні та особистісні конфлікти). Створенню перед конфліктної ситуації, як правило, передують об'єктивні причини, які можуть бути як реальними, так і надуманими. Вони зумовлюються факторами, які не залежать від самої людини: менталітет, культура суспільства, особливості соціального середовища, у якому розгортається конфлікт, політична ситуація в суспільстві, рівень добробуту суспільства, ресурс чи цінність, навколо яких розгортається суперечка. Такі фактори лежать в основі об'єктивних причин конфліктів.

Керувати – це означає приводити співробітників до успіху і до самореалізації. Існування одного чи більше джерел конфлікту збільшує можливість виникнення конфліктної ситуації в процесі управління. Однак, навіть і при більшій можливості виникнення конфлікту, сторони можуть не захотіти реагувати так, щоб і надалі погіршувати ситуацію. Люди не завжди реагують на конфліктні ситуації, які тягнуть за собою малі витрати чи які вони вважають малонебезпечними. Іншими словами, інколи люди розуміють, що потенційні вигоди участі в конфлікті не варті затрат. Їх відношення до цієї ситуації висловлюється в наступному: «На цей раз я дозволю йому поступити по-своєму».

Однак в багатьох ситуаціях людина буде реагувати так, щоб не дати іншому домогтися бажаної мети. Справжній конфлікт часто проявляється, коли людина намагається переконати інших прийняти його точку зору або заблокувати чужу за допомогою початкових засобів впливу, таких як примушення, винагорода, традиція, експертні оцінки, харизма, переконання чи участь. В залежності від того, наскільки ефективним буде управління конфліктом, його наслідки стануть функціональними чи дисфункціональними, що, в свою чергу, вплине на можливість майбутніх конфліктів: усуне причини конфліктів або створить їх. Існує сім функціональних наслідків конфлікту. Найголовніший з них полягає в тому, що проблема може бути вирішена таким чином, який сприйнятливий для всіх сторін, і в результаті люди більше будуть відчувати свою причетність до вирішення цієї проблеми. Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть утворитись наступні дисфункціональні

наслідки, тобто умови, котрі заважають досягненню цілей: незадоволеність, поганий стан душі, зниження продуктивності; менша ступінь співробітництва в майбутньому; уявлення про іншу сторону, як про «ворога»; уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони як про від'ємні; зміщення акценту: надання більшого значення «перемозі» в конфлікті, ніж вирішення реальної проблеми.

В організації конфлікт може створити і важкі наслідки, до яких слід віднести: партнер висуває особистий промах в ролі помилки іншого; партнер не висловлює повністю свої потреби; партнер приймає «бойову стойку»; партнер уходить в захист; партнер наполягає на визнанні своєї влади; в хід іде знання самих вразливих місць партнера; згадуються старі образи.

Для запобігання виникнення конфлікту в організації доцільно дотримуватись основних правил: визнавати один одного; слухати, не перебиваючи; демонструвати розуміння ролі іншого; з'ясувати, як інший сприймає конфлікт, як він себе при цьому відчуває; чітко формулювати предмет обговорення; встановлювати спільні точки зору; з'ясувати, що вас роз'єднує; після цього знову описати зміст конфлікту; шукати спільне рішення; прийняти спільний компроміс.

Конфлікт допомагає окремому працівнику колективу і організації в цілому бути в «тонусі», він дозволяє визначити, що потрібно для розвитку і вдосконалення всіх сфер діяльності. Уміння управляти конфліктом може стати вирішальним для виживання колективу в цілому. Сам по собі конфлікт не посилює і не послаблює організацію. Але і підлеглі, і менеджери повинні вміти управляти ним, роблячи максимально корисним. Якщо ж вони уникають обговорень своїх труднощів і побоювань, вони не можуть зрозуміти ні реального стану, ні шляхів розвитку, ні здобути уроків для себе і для інших. Уміння керувати конфліктом є вирішальним для менеджерів. Після завершення конфліктів в більшості випадків підвищується якість індивідуальної діяльності керівника. Конфлікт змушує службовців інтенсивніше спілкуватися один з одним, знати один одного трохи більше. При цьому члени колективу починають краще розуміти своїх колег, стають більш чутливими до проблем інших людей. І нарешті, люди оцінюють необхідність розуміння норм і бажань іншого й неможливість бути вільними від суспільства, знаходячись у ньому.

### **Список використаних джерел**

1. Мартиненко Н. М. Основи менеджменту: Підручник. - К.: Каравела, 2003.
2. Федулова Л.І. Менеджмент організацій. К.: Либідь, 2004.
3. Шаленко В. Н. Конфлікти в трудових колективах / В. Н. Шаленко – К.: Скіф, 2002.
4. Чумиков А. Н. Керування конфліктами / А. Н. Чумиков – К.: МАУП, 2003.