

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

ПІСТУН Вероніка Ярославівна

**Міжособистісні та міжгрупові конфлікти на підприємстві: причини
виникнення та методи вирішення**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУАзм-22
В.Я. Пістун

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Розділ 1. Теоретичні основи виникнення конфліктів на підприємстві.....	7
1.1. Соціально-трудоий конфлікт, його сутність і місце в системі трудових відносин.....	7
1.2. Особливості та причини виникнення конфліктів в організації.....	16
Висновки до розділу 1.....	25
Розділ 2. Сучасний стан і тенденції соціально-трудоових відносин у КП «Тернопільська міська шляхово-експлуатаційна дільниця.....	27
2.1. Аналіз та оцінка сучасного соціально-психологічного клімату в колективі	27
2.2. Тенденції соціально-трудоових відносин у КП «ТМ ШЕД».....	37
Висновки до розділу 2	40
Розділ 3. Напрями запобігання виникненню конфліктів на підприємстві.....	41
3.1. Технології діагностики та попередження міжособистісних та міжгрупових конфліктів.....	41
3.2. Конфліктний медіаторинг – основа розв’язання конфліктів в організації.....	48
Висновки до розділу 3	57
Висновки.....	59
Список використаних джерел.....	61
Додатки.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Результативність роботи сучасного підприємства значною мірою залежить від того, наскільки продуктивно взаємодіють люди, що беруть участь у спільній діяльності. Реалізація професійних намірів кожного працівника неможлива без взаємозв'язків з іншими учасниками виробничого процесу, які формуються у межах груп, організаційних структур і професійних спільнот. Трудовий колектив, що виступає складним соціально-психологічним утворенням, об'єднує мережу міжособистісних та міжгрупових контактів. Ці контакти формують групову поведінку, впливають на спільні рішення і визначають ефективність виконання завдань, покладених на підрозділ або підприємство. Їх зміст і характер залежать від цілей, які стоять перед організацією, що підкреслює значення якісної взаємодії у досягненні результату.

Українські підприємства працюють у середовищі, де одночасно діють ринкові механізми, жорстка конкуренція, технологічні зміни і воєнні ризики. Такі умови підсилюють напругу у професійних стосунках, роблять колективи більш уразливими до конфліктів та комунікативних збоїв. Зростає потреба у високому рівні управлінської компетентності, що охоплює не лише організацію виробничих процесів, а й уміння передбачати потенційні суперечності, підтримувати психологічну стабільність колективу, запобігати деструктивним формам протистояння. В умовах війни ці вимоги посилюються, адже зовнішні загрози, тривоги, нестабільність і перевантаженість персоналу створюють додаткові фактори конфліктогенності. Це вимагає впровадження сучасних підходів до діагностики, прогнозування та врегулювання конфліктних ситуацій.

Проблема, покладена в основу даного дослідження, стосується визначення особливостей виникнення міжособистісних і міжгрупових суперечностей, а також впливу цих процесів на здатність колективу працювати злагоджено. Необхідність глибокого аналізу таких взаємин зумовлена не лише умовами ринкової економіки, а й трансформаціями системи організаційної поведінки, посиленням ролі людського капіталу та потребою формувати стійкі до зовнішніх викликів колективи. За сучасних обставин управління конфліктами стає одним із ключових напрямів забезпечення ефективності підприємства.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Питання природи конфліктів, їх причин та форм прояву висвітлені у працях класиків психоаналізу, теоретиків

соціальних відносин і сучасних дослідників конфліктології. Ідеї З. Фрейда, К. Юнга, Л. Козера, Р. Дарендорфа, а також концептуальні напрацювання Н. Грішиної, О. Громової, Л. Герасіної, К. Платонова, Р. Фішера, У. Юрі, Т. Данькової, Л. Леонова, Г. Фокіна, М. Пірен та інших учених формують фундамент для аналізу закономірностей конфліктної взаємодії у професійному середовищі. Їхні підходи дозволяють інтерпретувати конфлікт як невід'ємний елемент групової динаміки, який за певних умов може набувати як деструктивного, так і конструктивного характеру.

Мета роботи полягає у всебічному дослідженні міжособистісних і міжгрупових стосунків на підприємстві, виявленні чинників, що провокують конфлікти, та обґрунтуванні технологій, спрямованих на їх профілактику, діагностику і зниження ризиків деструктивного розвитку.

Для досягнення мети здійснено комплексний аналіз природи конфліктних процесів, вивчено їх прояви в умовах конкретного виробничого колективу, окреслено особливості сучасної конфліктної взаємодії, зумовленої змінами економічного та соціального середовища, посиленням впливу воєнного чинника. Також визначено практичні орієнтири щодо удосконалення управління конфліктами та підвищення стійкості колективу до внутрішніх суперечностей.

Об'єктом дослідження є діяльність Комунального підприємства «Тернопільська міська шляхово-експлуатаційна дільниця», у межах якого формуються міжособистісні та міжгрупові взаємовідносини.

Предмет становлять характеристики цих взаємин, їхні закономірності, конфліктогенні чинники та механізми впливу на спільну роботу колективу.

Теоретико-методологічну основу становлять сучасні підходи до управління персоналом, концепції соціальної психології та конфліктології, а також нормативно-правові документи, що регламентують організацію праці та врегулювання спірних ситуацій. Використання міждисциплінарних підходів дозволило проаналізувати конфлікт не лише як соціально-психологічний, а й як організаційний феномен.

Методи дослідження охоплювали системний аналіз, методи логічного узагальнення, спостереження, порівняння, інтерпретацію емпіричних даних, графічне представлення результатів і соціологічне опитування працівників підприємства.

Наукова новизна полягає у виявленні специфічних особливостей конфліктних процесів, властивих досліджуваному підприємству, у формулюванні пропозицій щодо створення служби соціального розвитку як інституційної основи діяльності з управління конфліктами, а також у розробці технологій діагностики та профілактики суперечностей, адаптованих до умов виробничого середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування напрацьованих рекомендацій для аналізу конфліктних ситуацій, удосконалення системи управління персоналом та створення ефективної моделі взаємодії працівників у колективі, що особливо важливо в умовах воєнного стану.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг становить 67 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Соціально-трудоий конфлікт, його сутність і місце в системі трудових відносин

У сучасних умовах, коли війна докорінно змінює економічні процеси, трудові відносини та психологічний стан суспільства, соціально-трудоий конфлікт набувають особливої ваги. Їх розглядають як специфічну форму соціальних протиріч, що виникають тоді, коли напруга між різними учасниками трудової взаємодії досягає критичної точки. Йдеться про суперечності між окремими працівниками, професійними або демографічними групами персоналу, цілими колективами чи інституціями, які взаємодіють у межах сфери праці або в суміжних сферах – розподілі ресурсів, обміні, споживанні, доступі до послуг. У своїй сутності такі конфлікти відображають боротьбу за вплив, ресурси, статус, контроль над виробничими та організаційними процесами, а також за збереження або посилення соціально-економічних позицій у складних умовах.

Соціально-трудоий конфлікт не можна зводити лише до будь-якої форми суперечки чи незгоди. Він виникає тоді, коли зіткнення інтересів стосується не приватних питань, а стійких групових позицій, важливих для широкого кола учасників трудових відносин. Тому необхідно відрізнити його від дискусійних розбіжностей, змагання професійних амбіцій, суперництва за престиж або навіть від ситуацій, де особисті антипатії тимчасово загострюють напруження. Такі явища можуть створювати ґрунт для конфлікту, але самі по собі ним не є. Соціальний конфлікт передбачає боротьбу, у центрі якої – протилежні інтереси соціальних груп, а не окремих людей [1, с. 11].

У науковій практиці виділяють низку явищ, що межують із конфліктом, але не тотожні йому. Наприклад, конкуренція як спосіб виборювання вигоди або доступу до цінних ресурсів регулюється загальновизнаними нормами і передбачає дотримання певних правил, прийнятих у суспільстві. Суперництво спрямоване на демонстрацію особистих якостей і прагнення до соціального визнання, що проявляється у боротьбі за авторитет, престижні посади або професійні нагороди. Ворожість, навпаки, є внутрішньою схильністю до

конфронтації, але не завжди переходить у відкриті зіткнення. На різних етапах розвитку конфлікту рівень ворожості може змінюватися, залежно від інтенсивності протистояння та готовності сторін до агресивних дій.

У соціології та соціальній психології розроблено кілька концепцій, які пояснюють природу трудових конфліктів. Підходи, що акцентують увагу на психологічних чинниках, вважають, що конфлікти нерідко виникають навіть без об'єктивної суперечності інтересів – через помилки у сприйнятті, брак інформації, недовіру або викривлені комунікації. У воєнний період такі чинники посилюються емоційним виснаженням, підвищеною тривожністю, нестабільністю та загальним стресовим тлом. Інші теорії трактують конфлікт як процес, що запускається накопиченням дій, які підривають співпрацю: загостренням суперечностей, розумінням ситуації як ворожої, нагромадженням негативних очікувань. Цікаво, що в реальних трудових ситуаціях сторони часто одночасно оцінюють і можливості для співробітництва, що дозволяє зменшити напруження або уникнути ескалації.

Поведінкові підходи розглядають конфлікт як усвідомлене протистояння, у якому кожна зі сторін прагне реалізувати власні інтереси, навіть якщо це шкодить іншій стороні. Конфлікт постає як глибоке соціальне явище, пов'язане з боротьбою за владу, статусний перерозподіл, перегляд цінностей або джерел доходу.

Структура соціально-трудового конфлікту характеризується наявністю різних груп учасників. До безпосередніх суб'єктів належать ті, чиї інтереси вступили у протиріччя та стали ядром конфліктної ситуації. Окрім них існують учасники, які підтримують одну зі сторін або приєднуються до конфлікту пізніше, а також так звана нейтральна частина колективу – працівники або групи, що утримуються від активних дій, зберігають байдужість або чекають розвитку подій, не визначивши власної позиції. Позиція цих нейтральних груп часто впливає на те, чи буде конфлікт поглиблюватися, чи його можна буде врегулювати.

У різних ситуаціях суб'єктами конфлікту можуть виступати як окремі особи, так і групи, причому зовнішнє враження може вводити в оману. Іноді суперечка між двома працівниками приховує глибше протистояння між підрозділами чи неформальними групами, а інколи формальна конфронтація між колективами зумовлена суперечностями між конкретними впливовими

особами. У сфері праці такі переплетення трапляються часто, адже зайнятість, розподіл ресурсів, зміни в організації роботи та кадрові рішення зачіпають не лише індивідуальні інтереси.

Слід враховувати, що ключову роль у конфліктах нерідко відіграють не широкі маси працівників, а досвідчені, активні та організовані групи або окремі особи, які мають реальний вплив на процеси в організації. Саме вони здатні як ескалювати конфлікт, так і сприяти його врегулюванню, особливо коли йдеться про складні та багаторівневі суперечності, характерні для воєнного часу.

Типологія соціально-трудова конфліктів залежить від того, які соціально-економічні групи, статуси або ролі є їхніми основними учасниками. Первинними суб'єктами вважають тих, чиї інтереси безпосередньо зіткнулися в процесі праці або під час розподілу результатів. Вторинні учасники долучаються до конфлікту або добровільно, або під впливом первинних сторін, які прагнуть розширити підтримку. Мотиви такого долучення різноманітні: солідарність, прагнення захистити справедливість, бажання вплинути на ситуацію, інтерес до розвитку подій.

Коли конфлікт починає залучати дедалі більше учасників, його початкова причина може ставати складнішою, доповнюватися новими сенсами, історіями й претензіями. З одного боку, це ускладнює розв'язання; з іншого – іноді саме широка участь створює умови для комплексного врегулювання із залученням медіаторів, профспілок, органів влади та механізмів соціального діалогу [16, с. 74]. У воєнний час, коли суспільство живе в умовах постійної напруги, а ресурси обмежені, здатність своєчасно розпізнавати, аналізувати та конструктивно врегульовувати соціально-трудова конфлікти стає критично важливою умовою підтримання стійкості організацій та збереження людського потенціалу країни.

У межах соціально-трудова відносин взаємодія основних учасників конфлікту виявляється через систему функцій, які за своїми наслідками можуть бути як конструктивними, так і деструктивними. Позитивний вимір конфлікту проявляється тоді, коли зіткнення інтересів змушує сторони виразніше усвідомити власні позиції, уточнити цілі та шукати шляхи взаємоприйняттого врегулювання. У процесі протиборства нерідко посилюється групова згуртованість: учасники конфлікту чіткіше ідентифікують себе з певною спільнотою, формуються відчуття солідарності, «ми-ідентичність», зростає

готовність підтримувати одне одного в умовах напруження. Важливою є й сигналізаційна роль конфлікту: він оголює проблемні зони організації праці, виявляє випадки адміністративного зловживання, непрозорих управлінських рішень, небезпечних або несправедливих умов роботи, які в мирний час могли б залишатися латентними, а в умовах війни стають особливо болючими для працівників, що живуть у стані підвищеного ризику та невизначеності. Одночасно конфлікт здатен виконувати інноваційну функцію, оскільки змушує переглядати усталені практики й структури, оновлювати внутрішні регламенти, запроваджувати нові підходи до управління персоналом, впроваджувати сучасні соціальні технології, гнучкі формати зайнятості, дистанційну роботу, психосоціальну підтримку працівників, що особливо актуально в реаліях воєнного стану.

Не менш значущою є інформаційна роль конфлікту. У ході протидії сторони вимушені шукати, уточнювати та зіставляти дані про реальний стан справ, ресурси, правові підстави, можливі наслідки своїх дій. Це розширює інформаційне поле, дає змогу точніше прогнозувати стратегію опонента, оцінювати ризики ескалації або компромісу. Успішне врегулювання протиріч здатне трансформувати внутрішнє середовище колективу: покращуються взаємини, знижується рівень прихованої напруги, відбувається корекція управлінських практик, підвищується суб'єктивне відчуття справедливості, активізується участь працівників у спільних ініціативах. У деяких випадках конфлікт може виконувати стабілізаційну функцію: своєчасне опрацювання локальних суперечностей не дає їм перерости у глибоку кризу, яка здатна паралізувати роботу організації. І нарешті, конфлікт має соціалізаційний вимір: через зіткнення позицій та інтересів працівники вчаться краще розуміти одне одного, усвідомлюють межі допустимої поведінки, опановують навички переговорів, самозахисту, колективного відстоювання прав. Недарма Г. Зіммель розглядав конфлікт як одну з форм включення індивіда в соціум, спосіб його інтеграції у систему групових відносин [53].

Поряд із цим соціально-трудоий конфлікт має і суттєві негативні наслідки, особливо коли він тривалий, некерований або розгортається в умовах загальної суспільної нестабільності, як це відбувається зараз в Україні у зв'язку з повномасштабною війною. Нерідко загострюється ворожість між учасниками, посилюється негативне емоційне тло, зростає кількість упереджених оцінок і

взаємних звинувачень, погіршується соціальне самопочуття та відчуття безпеки в колективі. Часто звужується простір для нормальних ділових контактів, спілкування зводиться до формальних, мінімально необхідних процедур, уникання особистих контактів, блокування горизонтальної взаємодії. Це підриває довіру, послаблює неформальні канали координації діяльності, які в умовах воєнного часу є критично важливими для оперативних рішень. Знижується мотивація до праці, люди психологічно дистанціюються від організації, працюють «на мінімумі», а будь-які організаційні новації сприймаються крізь призму недовіри. Взаєморозуміння руйнується навіть у питаннях, які в мирний час здавалися другорядними, дрібні розбіжності перетворюються на привід для гострих суперечок, з'являється схильність діяти «назло» опонентові, демонстративно ігнорувати домовленості, свідомо затягувати виконання завдань. У крайньому випадку формується відверто деструктивна поведінка, спрямована не лише проти конкретних осіб, а й проти організаційної культури, усталених традицій та інституційних основ спільної діяльності [53].

Конфлікт в організації, таким чином, можна розглядати як відкриту форму прояву глибинних протиріч у сфері праці. Йому передують період накопичення соціальної напруженості, коли співробітники дедалі гостріше відчувають несправедливість, порушення домовленостей, зростання розриву між декларованими цінностями та реальною практикою. У науковій літературі соціальна напруженість інтерпретується, по-перше, як колективне усвідомлення більшістю членів трудового колективу того, що базові принципи соціальної справедливості систематично порушуються, а наявні канали впливу не дають змоги ефективно відреагувати, у зв'язку з чим формується готовність до більш радикальних дій, зокрема й до відкритих конфліктів. По-друге, її розглядають як суперечність між реальною структурою соціальних відносин та індивідуальними моделями поведінки учасників цих відносин: зовнішньо система нібито функціонує, але практики співпраці деформуються, порушуються норми взаємопідтримки й добросовісного виконання обов'язків, що є ознакою глибинних збоїв у механізмі інтеграції колективу. По-третє, соціальну напруженість описують як порушення нормальних взаємин і дисфункційність поведінки учасників трудової взаємодії, коли стандартні механізми розв'язання проблем перестають працювати, а дрібні ситуації

провокують непропорційно сильні емоційні реакції [16].

Причини зростання напруженості зазвичай поділяють на внутрішні та зовнішні. Внутрішні стосуються насамперед організації праці та управління персоналом: невиконані обіцянки керівництва, відсутність чесного пояснення складного економічного стану підприємства, хронічні збої у забезпеченні ресурсами, неможливість отримати справедливую оплату праці, відсутність видимих зусиль щодо покращення умов праці, побуту й відпочинку, відчуття несправедливого розподілу премій та інших матеріальних благ, запровадження змін без урахування думки працівників, маніпулятивна діяльність неформальних лідерів. Усе це створює відчуття безсилля та знецінення праці, що особливо болісно переживається в період війни, коли люди щодня стикаються з життєвими ризиками й очікують принаймні передбачуваності та чесності в трудовій сфері.

Зовнішні чинники соціальної напруженості в сучасній Україні тісно пов'язані з воєнними діями, економічною нестабільністю та трансформацією соціальної політики. Дестабілізація загальнонаціональної ситуації, загрози безпеці, вимушене переміщення населення, руйнування інфраструктури, перебої в постачанні товарів першої необхідності, зниження рівня соціальних гарантій, зміни в законодавстві щодо пільг і компенсацій, а також сприймані працівниками випадки незаконного збагачення окремих осіб на тлі загального зубожіння – усе це формує фон, на якому будь-яка управлінська помилка або несправедливе рішення можуть стати «спусковим гачком» для конфлікту.

Якщо соціальна напруженість не помічена або ігнорується, вона поступово кристалізується у конфліктну ситуацію, а далі переходить у відкритий конфлікт. Водночас за умови своєчасного й адекватного реагування керівництва, налагодження чесного діалогу, прозорого інформування працівників, залучення їх до прийняття рішень та використання процедур медіації або переговорів, загострення можна пом'якшити. Наростання напруженості, навіть у воєнних умовах, не є фатальним процесом: при професійному управлінні воно може стати імпульсом для організаційних змін, переорієнтації політики щодо персоналу та зміцнення довіри в колективі, тоді як ігнорування цих сигналів майже неминуче веде до деструктивних конфліктів, втрати людського потенціалу й поглиблення кризових явищ.

У внутрішньоорганізаційному середовищі конфлікти найчастіше

формується внаслідок зіткнення особистих інтересів працівників із цілями й потребами колективу чи установи (рис. 1.1). Характер співвідношення інтересів може проявлятися у трьох базових формах: повній узгодженості, коли потреби й орієнтації сторін збігаються; частковій відмінності, коли вигоди для одних учасників не є рівнозначними для інших; та принциповій протилежності, коли реалізація інтересів однієї сторони можлива лише за умови руху у напрямі, несумісному з очікуваннями іншої.

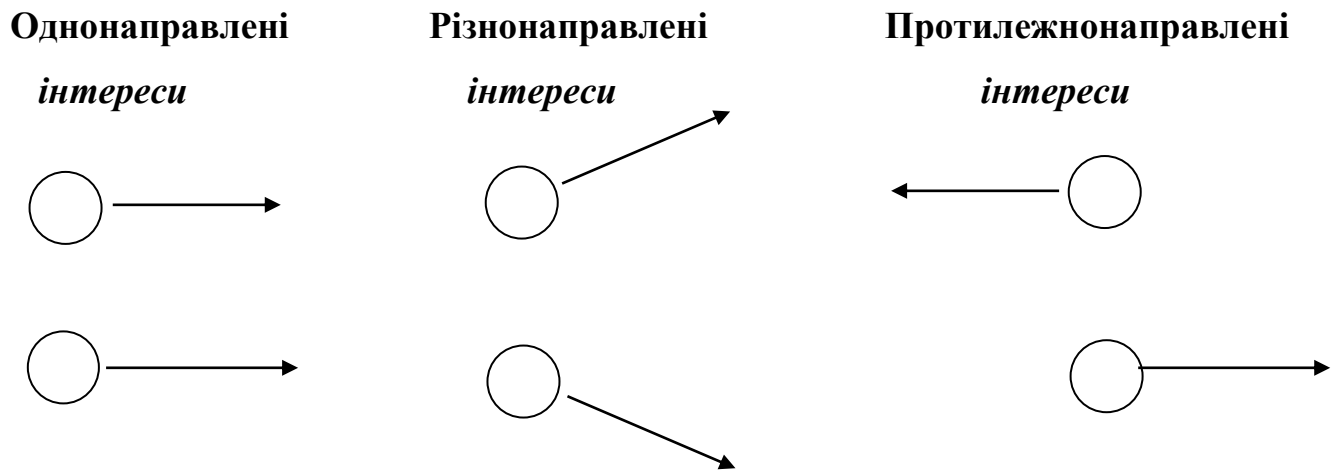


Рис. 1.1. Основні напрями інтересів учасників конфлікту [16].

У межах організації працівники можуть як усвідомлювати свої об'єктивні інтереси та їх суперечності, так і залишатися байдужими до прихованих протиріч. Проте саме усвідомлені інтереси стають джерелом активної поведінки та мотивують людину до дій, спрямованих на захист власної позиції. Таке усвідомлення з'являється або через особистий досвід взаємодії в колективі, або через вплив тих, хто раніше помітив суперечності, або внаслідок маніпулятивних практик, спрямованих на формування певного бачення ситуації. Водночас факт усвідомлення протилежності інтересів не означає автоматичного переходу до відкритого протистояння: конфлікт виникає тоді, коли суперечність набуває явної, публічної форми.

Конфлікт може породжуватися як реальними відмінностями в об'єктивних інтересах сторін, так і уявними, коли працівники помилково інтерпретують несхожість інтересів як їх повну несумісність. Саме тому під час аналізу конфліктної взаємодії важливо з'ясувати, які саме дії та мотиви лежать в основі конкретної ситуації. Ірраціональні конфлікти формуються під впливом

сильних емоційних станів – гніву, страху, афекту, панічних реакцій. У таких випадках учасники ігнорують можливі наслідки, не зважають потенційні виграші та втрати, а результати протистояння нерідко суперечать їхнім реальним інтересам. Типовим прикладом цього є стихійні протести, що можуть мати деструктивні наслідки як для працівників, так і для організації.

Раціональний конфлікт, навпаки, ґрунтується на розрахунку, зіставленні можливих переваг і ризиків та оцінці шансів на досягнення бажаного результату. Він переходить у активну фазу лише тоді, коли одна зі сторін переконана у високій імовірності позитивного для неї завершення протиборства.

У конфліктних процесах, що виникають в організаціях, можуть брати участь різні суб'єкти – як окремі працівники, так і групи або офіційні представники структурних підрозділів та установ. Ступінь залучення до протистояння може суттєво відрізнятись: деякі учасники беруть активну участь у конфлікті, інші впливають на його перебіг опосередковано. З огляду на це виділяють основних учасників, групи підтримки та нейтральних осіб.

Основні учасники – це сторони, між якими формується відкрите протиборство, оскільки їх інтереси суперечать один одному і дії спрямовані на досягнення взаємовиключних цілей. Водночас поряд із ними функціонують групи підтримки – учасники, чиє втручання може як посилювати напругу, так і не мати безпосередньої користі чи шкоди для сторін. Їх роль може бути різною: від ненавмисного втягнення у протистояння до свідомого впливу на його перебіг через поради, моральну підтримку чи організацію певних дій. У деяких випадках саме ці групи ініціюють конфлікт або формують сценарії його подальшого розвитку (наприклад, страйкові комітети). До окремої категорії відносять посередників – нейтральних осіб, які прагнуть допомогти сторонам знайти взаємоприйнятне рішення, зупинити ескалацію чи запобігти переростанню суперечностей у відкриту конфронтацію.

У межах організації конфлікти поділяються на внутрішні та ті, що виникають у взаємодії із зовнішнім середовищем. Внутрішні конфлікти формуються у середині підприємства та зазвичай регулюються встановленими нормами, правилами поведінки, процедурами або угодами між сторонами. Серед найпоширеніших прикладів внутрішніх конфліктів виокремлюють міжособистісні суперечності, що виникають, коли особисті цілі працівників не

збігаються. Такі ситуації часто проявляються у зіткненні авторитарного стилю керівництва з прагненням підлеглих до самостійності та творчості. Внутрішньогрупові конфлікти зазвичай пов'язані зі змагальністю співробітників одного підрозділу чи конкуренцією керівників за вплив і пріоритетність рішень. Зі свого боку, міжгрупові конфлікти можуть формуватися між власниками, інвесторами, підрозділами або різними формами власності, що ускладнює пошук компромісу.

Конфліктні ситуації рідко бувають одномірними – у них, як правило, переплітаються соціальні, економічні, моральні та психологічні чинники. Типовими проявами потенційно конфліктного середовища є зневага до гідності працівників, ухилення від виконання розпоряджень керівництва, словесні або фізичні образи, демонстрація ізоляції, пригніченості чи байдужості окремих членів колективу. Сама по собі конфліктна ситуація ще не є конфліктом – він виникає тоді, коли сторони починають діяти у спосіб, що інша сторона сприймає як загрозу своїм інтересам. Такі дії можуть бути явними або прихованими, але у будь-якому разі вони загострюють відносини та формують умови для ескалації.

На появу конфліктів впливають як поведінкові, так і організаційні чинники. Серед них можна виділити усталені в колективах негативні традиції, зниження рівня довіри між керівником і підлеглими, упереджене ставлення до співробітників, надмірну терпимість до порушення норм, а також діяльність неформальних груп, які мають внутрішні інтереси, не завжди узгоджені з інтересами організації. Особливо гостро такі проблеми проявляються у малих трудових групах – бригадах, змінах, командах оперативного реагування, тобто там, де вирішуються ключові виробничі завдання і формується основна частина міжособистісних взаємодій.

Конфлікт у трудовому середовищі, як правило, не залишається прихованим, оскільки він досить швидко проявляється у зовнішніх ознаках. Серед найхарактерніших індикаторів можна назвати зростання психологічної напруги в колективі, зниження результативності праці, погіршення виробничих показників, перебої у взаємодії з постачальниками, клієнтами та іншими партнерами. Такі зміни свідчать про наявність суперечностей, що перейшли у відкриту фазу й почали впливати на функціонування організації.

Конфлікти в організаціях виникають як наслідок різноманітних протиріч,

зумовлених несумісністю інтересів, розбіжностями у ціннісних орієнтаціях, порушеннями норм поведінки та неузгодженістю професійних очікувань. У структурі таких протиріч зазвичай виокремлюють кілька ключових типів: організаційні, що пов'язані з недосконалістю управлінських рішень чи ролей; ділові, які стосуються професійної взаємодії та розподілу функцій; виробничі, обумовлені технологічними або ресурсними обмеженнями; та інноваційні, що виникають у процесі впровадження нових методів, технологій або підходів до роботи.

1.2. Особливості та причини виникнення конфліктів в організації

Найчастіше в практиці соціальної взаємодії фіксуються саме міжособистісні конфлікти. Вони пронизують майже всі виміри людських стосунків, а будь-яке протистояння на вищих рівнях – груповому, організаційному, навіть міждержавному – зрештою набуває форми зіткнення конкретних людей, їхніх позицій та рішень. Навіть у міжнародних конфліктах кінцевими суб'єктами протиборства виступають лідери держав, дипломатичні представники, керівники політичних структур. Тому розуміння природи міжособистісних конфліктів, механізмів їх перебігу й методів керування ними є необхідною складовою професійної підготовки фахівця з управління персоналом. Такі конфлікти можуть виникати як між людьми, які раніше не мали тісного контакту, так і між близькими за стосунками особами, і проявляються в найрізноманітніших сферах – економічній, політичній, виробничій, побутовій, соціальній тощо.

У найзагальнішому вигляді міжособистісний конфлікт можна розглядати як зіткнення людей у процесі їхньої взаємодії та спілкування, коли протилежність мотивів, інтересів, ціннісних орієнтацій або уявлень про ситуацію набуває відкритої форми. Подібні конфлікти можуть відбуватися як між колегами по роботі, так і між членами сім'ї, друзями або іншими значущими особами. Для них типові прагнення кожної сторони наполягти на власній правоті, відстояти свою точку зору, що часто супроводжується взаємними докорами, звинуваченнями, образливими висловлюваннями, приниженням гідності партнера. Такі форми поведінки формують у учасників конфлікту сильні негативні переживання, підсилюють емоційну напругу і можуть провокувати імпульсивні, інколи крайні вчинки. Навіть після

формального розв'язання конфлікту люди нерідко ще тривалий час залишаються у стані емоційного виснаження та внутрішньої напруги [16].

Міжособистісні конфлікти мають низку характерних особливостей. По-перше, протиборство сторін відбувається у безпосередньому контакті «тут і тепер» та ґрунтується на зіткненні особистісно значущих мотивів і потреб. По-друге, така ситуація стає своєрідним «полігоном перевірки» характерологічних рис, темпераменту, інтелектуальних здібностей, вольових якостей та інших індивідуально-психологічних характеристик учасників. По-третє, для міжособистісних конфліктів типовий високий рівень емоційного залучення: напруження охоплює майже всі аспекти взаємин між опонентами. По-четверте, наслідки подібних конфліктів рідко обмежуються лише безпосередніми учасниками – вони зачіпають і тих, хто перебуває з ними у близьких стосунках або вимушено включений у спільну діяльність.

Водночас міжособистісні конфлікти здатні виконувати й деструктивні функції. Вони можуть руйнувати раніше налагоджену спільну діяльність, спричиняти погіршення або навіть розрив стосунків, провокувати негативні психічні стани – тривогу, образу, агресію, почуття несправедливості. Нерідко після конфлікту сторони втрачають готовність до взаємодії, що веде до зниження ефективності роботи та зростання ризику повторних зіткнень.

Для виникнення міжособистісного конфлікту необхідна наявність певних суперечностей, які можуть мати як об'єктивний, так і суб'єктивно сконструйований характер. Обов'язковою умовою переходу суперечності в конфлікт є наявність приводу або інциденту – події чи дії, які запускають відкрите протиборство. Суб'єктами такого конфлікту виступають особи, що відстоюють власні інтереси та прагнуть реалізувати значущі для себе цілі. Об'єктом конфлікту є те, на що спрямовані їхні претензії й за що фактично ведеться боротьба.

Поводження людини в конфліктній ситуації може будуватися за різними стратегіями [53]. Одна з них – уникнення, коли людина намагається відійти від загострення, зменшити контакт або максимально відкласти розв'язання проблеми, не надаючи їй особливої ваги. Стратегія суперництва (боротьби, примушування) передбачає жорстке й безкомпромісне відстоювання власної позиції та інтересів, інколи з використанням усіх доступних засобів тиску на опонента. Компроміс ґрунтується на взаємних поступках, коли кожна зі сторін

частково відмовляється від своїх вимог заради досягнення прийняттого для обох рішення. Співробітництво передбачає спільний пошук виходу, орієнтований на глибоке з'ясування причин непорозуміння та формування такого рішення, яке максимально враховує інтереси всіх учасників конфлікту. Пристосування (поступка) характеризується готовністю однієї сторони відмовитися від власних претензій заради збереження стосунків або уникнення подальшої ескалації.

Особливе місце посідає асертивна поведінка (від англ. assert – стверджувати, відстоювати). Йдеться про такий стиль взаємодії, за якого людина вміє чітко й спокійно захищати власні інтереси, не принижуючи партнерів і не порушуючи їхніх прав. Реалізація власних цілей розглядається як сумісна з досягненням цілей іншої сторони, а повага до себе поєднується з повагою до співрозмовника. Такий підхід зменшує ймовірність виникнення конфліктів, а в ситуаціях уже наявного протистояння сприяє пошуку збалансованого рішення [53].

Усі зазначені стилі поведінки можуть проявлятися як спонтанно – під впливом емоцій та звичних реакцій, так і бути результатом усвідомленого вибору стратегії, коли людина цілеспрямовано обирає певну лінію дій для досягнення бажаного результату.

Причини міжособистісних конфліктів пов'язані як з індивідуальними особливостями учасників, так і з конкретними обставинами їх взаємодії. У будь-якому конфлікті є щонайменше дві сторони і певна ситуація, у якій виникає перший інцидент та розгортаються його наслідки. Для виявлення джерел напруження необхідний комплексний аналіз поведінки, установок, психологічних характеристик учасників, а також умов, у яких відбувається спілкування. Важливим підґрунтям багатьох конфліктів є базові людські потреби: у безпеці, визнанні, справедливому ставленні, повазі, доброті, задоволенні життєвих запитів. Коли ці потреби ігноруються, блокуються або виникає загроза їх задоволенню, формується внутрішня напруга, що створює сприятливий ґрунт для виникнення конфліктної ситуації й подальшого розвитку відкритого міжособистісного конфлікту.

Причини міжособистісних конфліктів є надзвичайно багатограними, що ускладнює створення їхньої універсальної та вичерпної класифікації. Кількість підходів до пояснення цих причин фактично дорівнює кількості наукових шкіл

і авторських концепцій.

У практичній площині виокремлюють п'ять груп конфліктогенні чинники на основі за впливом на взаємодію сторін.

1. Інформаційні чинники, пов'язані з неприйнятністю, викривленістю чи недостатністю інформації. До них належать чутки та випадкові перекручення фактів; неповні або неточні дані; передчасна чи запізнена передача повідомлень; ненадійність джерел; неточності у перекладі; розголошення конфіденційної інформації.

2. Поведінкові чинники, що відображають стилі взаємодії сторін. Це грубість, егоїзм, агресія, прагнення домінувати, порушення обіцянок, створення загроз фізичній, емоційній чи фінансовій безпеці, провокування стресу, демонстративні дії, що спричиняють дискомфорт партнерам.

3. Чинники взаємин, пов'язані з загальним станом і якістю міжособистісної взаємодії. Сюди належать дисбаланс внеску сторін у стосунки; різний ступінь їхньої значущості для учасників; несумісність у цінностях, інтересах, стилях поведінки; освітні та статусні відмінності; негативний досвід минулих конфліктів; низький рівень довіри та авторитету; групові норми, які впливають на поведінку учасників.

4. Ціннісні чинники, тобто суперечності у принципах, нормах і переконаннях сторін. Це професійні або групові традиції, культурні, релігійні чи політичні відмінності; різні підходи до оцінки справедливості, ефективності, доцільності; різні ставлення до інновацій, змін або збереження існуючого порядку.

5. Структурні чинники, які визначаються об'єктивними, відносно незмінними умовами. Сюди відносять формальні системи влади та управління, політичні інституції, нормативно-правові обмеження, умови доступу до ресурсів, географічні й соціальні обставини, ступінь ізоляції, часові рамки. Такі фактори здебільшого не піддаються швидкій корекції й можуть вимагати значних матеріальних або організаційних витрат [13, 37].

Водночас у реальних умовах практично неможливо зустріти конфлікти, зумовлені лише одним типом чинників. Найчастіше вони поєднують кілька груп причин, взаємодія яких формує унікальну конфліктну ситуацію, що й визначає складність її аналізу та врегулювання.

Регулювання конфлікту передбачає спонукання сторін до визнання

реальності суперечності, нагадування про необхідність дотримання етичних норм та використання технологій врегулювання ситуації. До таких технологій належать:

- інформаційні (усунення дефіциту інформації, ліквідація чуток, корекція хибних даних);
- комунікативні (налагодження прямого діалогу між сторонами й тими, хто їх підтримує);
- соціально-психологічні (робота з неформальними лідерами, зниження соціальної напруги, зміцнення позитивного клімату);
- організаційні (коригування кадрових рішень, використання системи заохочень і санкцій).

Одним із дієвих засобів попередження конфліктів є свідоме самоусунення від ситуацій, які не стосуються людини безпосередньо. Утручання у чужі емоційно напружені взаємини без запиту може спричинити залучення до конфлікту та стати джерелом подвійного емоційного тиску.

Якщо конфлікт характеризується переважанням негативних тенденцій – недовірою, ворожістю, підозрами, образами, – а сторони не готові до діалогу, застосовують непрямі методи врегулювання. Серед них:

- метод «виходу почуттів» – можливість безпечного емоційного розвантаження;
- метод позитивного ставлення до особистості;
- участь авторитетного посередника;
- прийом «оголеної агресії»;
- техніка примусового вислуховування;
- обмін позиціями між опонентами.

Метод «виходу почуттів» ґрунтується на тому, що проговорювання накопичених емоцій знижує рівень внутрішньої напруги та відкриває можливість для раціонального обговорення суті проблеми. Після емоційної розрядки опоненти стають більш схильними до конструктивного пошуку рішень та компромісів.

Метод «позитивного ставлення до особистості» ґрунтується на розумінні того, що учасник конфлікту, незалежно від того, чи має він рацію, переживає психологічний дискомфорт. Тому важливо продемонструвати йому доброзичливість, співпереживання та визнання його особистісних ресурсів.

Коротке підкреслення його сильних рис – наприклад, зазначення життєвої мудрості, професійного досвіду чи вміння логічно мислити – створює підґрунтя для конструктивної реакції. Прагнучи відповідати позитивному образу, який було озвучено, людина починає схилитися до пошуку спільного рішення й конструктивного виходу з ситуації.

Метод втручання «авторитетного третього» застосовується у випадках, коли сторони конфлікту не здатні адекватно сприймати висловлювання одна одної. За таких умов доцільно залучити посередника, чия думка має довіру та моральну вагу для обох учасників. Нейтральна особа передає позицію кожного опонента в м'якій, коректній і зрозумілій формі, що дає змогу побачити наміри іншої сторони без емоційного спотворення. Усвідомлення того, що опонент оцінює ситуацію не так негативно, як здавалося, часто стає першим кроком до компромісу.

Приєм «оголена агресія» може використовуватися як психотехнічний інструмент емоційного розрядження. Він передбачає, що обидві сторони отримують можливість відкрито висловити накопичені емоції у контрольованих умовах, за присутності третьої особи, яка слугує стабілізуючим чинником. У такій ігровій формі конфліктуючі рідше переходять межу емоційної допустимості, а напруга між ними поступово спадає.

Міжгрупові конфлікти – це форма соціального протистояння, що виникає між окремими групами у ситуації зіткнення їхніх інтересів та несумісних цілей. У їх основі можуть лежати конкуренція за обмежені ресурси, прагнення до домінування, суперечності у задоволенні потреб чи статусно-рольові відмінності. Хоча подібні чинники притаманні й іншим видам конфліктів, саме міжгрупові зіткнення характеризуються низкою унікальних рис.

В основі міжгрупової взаємодії лежать феномени соціальної ідентичності та соціального порівняння. Люди схильні поділяти соціальний простір на «своїх» і «чужих», виокремлюючи групу, до якої вони належать (ми-групу), та протиставляючи їй інші спільноти (аут-групи). Саме через механізм порівняння та протиставлення формується відчуття приналежності, стійкість групових норм і системи взаємної підтримки. Належність до певної групи часто супроводжується формуванням негативних уявлень про зовнішні групи, навіть за відсутності реального зіткнення чи будь-яких об'єктивних причин.

Міжгрупові конфлікти виникають у взаємодії груп різного масштабу – малих, середніх та великих.

Малі соціальні групи – це невеликі за чисельністю спільноти, члени яких перебувають у постійній безпосередній взаємодії та мають спільну мету (виробничий підрозділ, студентська група, шкільний клас, сім'я). Вони можуть бути формальними, зі структурою й визначеними ролями, або неформальними, що виникають на основі особистих симпатій. Такі групи можуть бути короткотривалими чи стабільними, відкритими або закритими.

Середні соціальні групи – це колективи організацій, навчальних закладів, підприємств, військових частин. Вони мають інституційну структуру, визначений статус та функції в системі суспільного поділу праці. Для таких груп характерна формалізована ієрархія, наявність адміністративних органів і відносна автономність [22].

Великі соціальні групи – це соціальні класи, етноси, конфесійні спільноти, касти, нації, релігійні течії. Їх об'єднують спільні економічні, культурні, політичні чи релігійні характеристики. Саме конфлікти між великими групами багато дослідників вважають «соціальними конфліктами» у вузькому сенсі, на противагу внутрішньоособистісним, міжособистісним чи внутрішньогруповим. Такого підходу дотримувалися К. Маркс, а також сучасні соціологи, які наголошують, що етнічні, расові, релігійні та класові протистояння становлять серцевину соціального конфлікту.

Причини виникнення міжгрупових конфліктів можуть бути різноманітними: економічними, політичними, національно-етнічними, культурними. На рівні малих груп особливе значення має соціальна ідентифікація – формування почуття «ми», що водночас передбачає дистанціювання від «вони». Ідентифікація може ґрунтуватися на економічних, культурних, професійних, расових та інших ознаках [22].

Взаємодія соціальних груп у суспільстві може відбуватися на різних засадах і мати широкий спектр форм – від спокійного співіснування до відкритого протистояння. Залежно від ситуації групи можуть зберігати нейтральність одна щодо одної, будувати співпрацю з урахуванням поділу функцій, конкурувати за ресурси та сфери впливу або вступати у жорстку боротьбу, спрямовану на взаємне знищення. У ринковому середовищі логіка виживання окремих індивідів і груп об'єктивно включає конкурентну боротьбу

за доступ до матеріальних, фінансових, інформаційних та соціальних ресурсів. У періоди масштабних політичних, економічних або культурних трансформацій ця боротьба посилюється, оскільки змінюються норми взаємодії, моделі поведінки, ставлення до влади та власності. За таких умов конкуренція може перерости у відкрите, часто некероване протистояння.

У сучасному суспільстві діє багато різних типів груп, між якими можуть виникати конфлікти. Серед них:

- групи, що формуються на основі професійної діяльності та поділу праці;
- соціальні класи, які відрізняються становищем щодо засобів виробництва;
- етнічні та національні спільноти, об'єднані мовою, територією або культурою;
- соціально-демографічні групи (за віком, статтю, сімейним станом);
- територіальні групи (регіони, міське і сільське населення).

Окрім цього, значна частина груп виникає внаслідок свідомої самоорганізації людей – політичні партії, релігійні організації, профспілки, молодіжні рухи тощо.

Міжгрупові конфлікти мають низку характерних ознак:

- а) об'єктивний характер розгортання, що зумовлений логікою розвитку соціальних структур;
- б) масовість учасників, тобто здатність втягувати великі групи людей незалежно від їхнього бажання;
- в) інституціоналізація конфлікту – наявність формальних та неформальних структур, що підтримують протистояння;
- г) присутність структурного насильства;
- д) орієнтація на інституційні зміни, а не лише на корекцію поведінки окремих осіб;
- е) конфліктогенність самої групової належності, яка інколи стає джерелом протистояння;
- ж) значні соціальні та матеріальні витрати;
- з) висока інерційність, що сприяє тривалому збереженню конфліктних ситуацій.

Об'єктивність таких конфліктів полягає в тому, що вони мають власну логіку розвитку та не залежать безпосередньо від волі окремих людей, хоча

реалізуються через їхню поведінку. Формування великих соціальних груп – етносів, станів, класів – є результатом історичної еволюції суспільства, яка лише фіксується колективною свідомістю, але не контролюється нею.

Соціальна структура, з якою стикається кожне нове покоління, визначає його позицію у системі міжгрупових взаємин. Людина з моменту народження включена у певну групу – за етнічною, територіальною чи соціальною ознакою – і автоматично стає потенційним учасником відповідних конфліктів. Уникнути цієї участі майже неможливо.

Одним із визначальних чинників міжгрупових конфліктів є сама належність людини до певної групи – етнічної, класової, релігійної чи професійної. Механізм соціальної ідентифікації запускає систему оцінювання «свій – чужий», що часто призводить до ескалації протистояння.

У межах організації міжгруповий конфлікт проявляється у вигляді зіткнення інтересів двох чи більше груп, найчастіше підрозділів. Його підґрунтя можуть становити:

- розбіжності між функціональними й лінійними підрозділами щодо цілей та методів роботи;
- різні критерії оцінки результатів діяльності;
- професійні суперечності та вузька спеціалізація;
- конкуруючі лідерські позиції у неформальних групах.

Поширеним прикладом є тривале протистояння між адміністрацією та профспілками, що уособлює класичний тип міжгрупового конфлікту всередині організації.

Особливою ознакою, притаманною лише міжгруповим конфліктам, є їх структурна природа. Групи можуть вступати у конфлікт не лише через об'єктивні суперечності, а й через різні способи самоідентифікації, оскільки кожна група схильна вважати власні функції більш значущими, ніж функції інших.

У дослідженнях Гарвардської школи бізнесу виокремлено кілька найпоширеніших причин міжгрупових конфліктів:

- а) різниця у групових цілях;
- б) неоднакові темпи виконання роботи;
- в) суперечність між інтересами окремих осіб і групи в цілому;
- г) різна кількість рівнів управління всередині організації.

За відсутності здорової конкуренції або достатньої відкритості комунікацій організаційне середовище стає ґрунтом, на якому формується недовіра та приховане протистояння, що згодом переростає у міжгруповий конфлікт.

На відміну від міжособистісних конфліктів, які часто зумовлені емоційними чинниками, міжгрупові конфлікти мають здебільшого безособовий характер, хоча емоційні сплески при цьому не виключаються.

Міжгрупове протистояння виникає тоді, коли інтереси учасників однієї спільності вступають у протиріччя з інтересами іншої групи. Нерідко основою міжгрупового конфлікту є раніше існуючі міжособистісні суперечності, що отримують підтримку групи і трансформуються у колективне протистояння.

Таким чином, конфлікт у межах організації виконує подвійну функцію:

- конструктивну, коли конфлікт стимулює зміни, вдосконалення управління чи підвищення ефективності;
- деструктивну, коли наслідки призводять до втрат, руйнування взаємин і зниження результатів діяльності.

Завдання керівника полягає не у повному усуненні конфлікту, а в його раціональному управлінні, тобто спрямуванні конфліктної взаємодії у конструктивне русло. Конфлікт може слугувати механізмом підтримки групових меж, оновлення соціальної структури, зміцнення групової ідентичності та запобігання асиміляції групи.

Висновки до розділу 1

Соціально-трудова конфлікти доцільно класифікувати з урахуванням того, які соціально-економічні спільності, ролі чи статуси виступають сторонами протистояння. Первинними суб'єктами таких конфліктів є окремі працівники, трудові групи та колективи організацій, якщо саме їхні інтереси вступають у суперечність у процесі трудової діяльності й розподілу ресурсів, а також за умови, що вони усвідомлюють наявні протиріччя та займають принципову позицію щодо них. Вторинні учасники можуть приєднуватися до конфлікту добровільно або бути втягнутими в нього завдяки діям первинних сторін, що розширює масштаби протистояння.

Усі організаційні конфлікти, по суті, є відображенням суперечностей, зумовлених несумісністю інтересів, норм поведінки та ціннісних орієнтацій

працівників. Серед ключових різновидів таких суперечностей виділяють: організаційні, що виникають через недоліки в системі управління; ділові, пов'язані з виконанням професійних завдань; виробничі, зумовлені технологічними чи ресурсними чинниками; інноваційні, що супроводжують упровадження нових методів і технологій.

Специфіка міжгрупових конфліктів визначається низкою чинників: чисельністю групи, рівнем її організованості та згуртованості, сферою, у межах якої розгортається конфлікт, та характером предмета суперечності. Усвідомлення цих особливостей має ключове значення для конфліктології, оскільки дозволяє розробляти більш ефективні підходи до прогнозування, регулювання та конструктивного вирішення міжгрупових конфліктів.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У КП «ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА ШЛЯХОВО- ЕКСПЛУАТАЦІЙНА ДІЛЬНИЦЯ»

2.1. Аналіз та оцінка сучасного соціально-психологічного клімату в колективі

Комунальне підприємство «Тернопільська міська шляхово-експлуатаційна дільниця» було засноване у червні 2001 року рішенням Тернопільської міської ради як спеціалізована організація, що забезпечує виконання робіт із утримання та поточного ремонту об'єктів шляхово-мостового господарства міста. Підприємство функціонує у статусі комунальної власності територіальної громади та адміністративно підпорядковується Управлінню житлово-комунального господарства, будівництва та екології.

У своїй діяльності підприємство дотримується чинного законодавства України, зокрема положень Господарського кодексу України, Закону України «Про благоустрій населених пунктів», Закону України «Про дорожній рух», а також постанов Кабінету Міністрів України, серед яких – «Про затвердження єдиних правил ремонту і утримання автомобільних доріг, вулиць, залізничних переїздів, правил користування ними та їх охорони». Правове регулювання визначає основні вимоги до організації робіт, експлуатації дорожньої інфраструктури та забезпечення її належного технічного стану.

Дослідження соціально-психологічного клімату в колективі будь-якої організації є складним, але надзвичайно значущим напрямом управлінської діагностики. Центральним елементом функціонування будь-якого підприємства виступають його працівники, адже без людського ресурсу жоден структурний підрозділ чи організація загалом не здатні забезпечити досягнення стратегічних і тактичних цілей. Водночас підприємство являє собою соціальну систему, а кожен працівник – це індивідуальність зі сформованим світоглядом, цінностями, професійними й поведінковими моделями, що формувалися у певному соціокультурному середовищі. Новий співробітник, приходячи в колектив, переносить у нього попередній досвід, установки й очікування, які можуть узгоджуватися або, навпаки, вступати у суперечність з прийнятими нормами та правилами. За умов невідповідності уявлень і поведінкових

патернів виникає ризик появи протиріч, що з часом можуть трансформуватися у конфліктні ситуації.

Саме тому для керівництва підприємства вкрай важливо володіти достовірною інформацією щодо кількісного та якісного складу персоналу. Такі дані забезпечують можливість ефективно управляти трудовими ресурсами, коректно добирати інструменти мотивації для різних груп працівників залежно від їх вікових, освітніх, гендерних характеристик, а також обирати найбільш дієві підходи до попередження та врегулювання конфліктів.

У науковій літературі персонал підприємства розглядається як сукупність працівників, об'єднаних за ознакою належності до певної організації або професійно-функціональної групи [26, 27]. До персоналу належать усі фізичні особи, які перебувають із підприємством у трудових відносинах – як оформлених контрактом, так і в окремих випадках неформальних. Відсутність належного правового оформлення, що, на жаль, трапляється на практиці, позбавляє працівників гарантій дотримання норм трудового законодавства.

Ключовими ознаками персоналу є наявність певних якісних характеристик:

- здібностей – професійних знань, навичок, практичного досвіду;
- мотивації – цілей, інтересів, прагнення до розвитку та самореалізації;
- психологічних та інтелектуальних якостей, які визначають індивідуальну ефективність професійної діяльності.

Виходячи з якісних характеристик і функціонального призначення, персонал підприємства поділяється на такі основні категорії: керівники, фахівці, службовці та робітники. У межах цих категорій працівників додатково групують за професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікації.

З позиції участі у виробничих процесах персонал поділяється на дві великі групи:

- промислово-виробничий персонал – працівники, безпосередньо залучені до створення матеріальних благ та обслуговування виробництва;
- непромисловий персонал, який забезпечує функціонування об'єктів соціальної інфраструктури, що перебувають на балансі підприємства (установи ЖКГ, медичні чи соціальні підрозділи тощо).

До складу промислово-виробничого персоналу входять:

- робітники, що виконують основні або допоміжні виробничі функції;

- керівники, які організують, координують і контролюють діяльність структурних підрозділів;
- спеціалісти, що здійснюють інженерно-технічні, економічні, юридичні та інші види професійної діяльності;
- службовці, відповідальні за адміністрування, документообіг, облікові та господарські функції.

Робітники основного виробництва безпосередньо забезпечують виготовлення продукції або надання послуг (оператори, верстатники тощо). Допоміжні робітники обслуговують процеси, виконувані працівниками основної ланки (слугами є наладчики, ремонтники, складські працівники, прибиральники). Врахування співвідношення цих груп має вагомим значення при плануванні трудових ресурсів і визначенні фактичної потреби у робочій силі.

Професія працівника визначається видом діяльності, що потребує певної системи спеціальних знань та навичок. Спеціальність, у свою чергу, є конкретизованим видом діяльності в межах певної професії (наприклад, слюсар-інструментальник, слюсар-складальник). Рівень професійної підготовки й складності виконуваних робіт відображається через кваліфікацію – тарифний розряд для робітників чи рівень спеціальної освіти та результати атестації для службовців і спеціалістів [8].

Узагальнюючи, можна зазначити, що персонал підприємства є складною багаторівневою системою, яка визначає потенціал організації, її адаптивність, інноваційність та здатність ефективно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики. Раціональне управління персоналом передбачає не лише структурний аналіз кадрового складу, а й глибоке розуміння закономірностей поведінки працівників як суб'єктів соціально-психологічних взаємодій у колективі.

Склад персоналу за категоріями формує кадрову структуру підприємства, під якою розуміють співвідношення окремих груп працівників у загальній чисельності робочої сили. Аналіз структури кадрів проводиться як на рівні підприємства загалом, так і в межах окремих його підрозділів, що дозволяє оцінити раціональність розподілу трудових ресурсів та виявити диспропорції у кадровому забезпеченні.

Дослідження складу персоналу передбачає також вивчення низки демографічних та кваліфікаційних характеристик, серед яких: стать, вікова структура, рівень загальної та спеціальної освіти, професійна кваліфікація

тощо. Ці показники є важливими для формування ефективної кадрової політики, планування розвитку персоналу, прогнозування потреби в робочій силі та оцінювання потенціалу трудового колективу в довгостроковій перспективі.

Слід підкреслити, що чисельність працівників не є сталим показником. Упродовж будь-якого періоду підприємство здійснює наймання, переміщення та звільнення персоналу, що формує динаміку його кадрового складу [8, с. 59]. Коливання чисельності не завжди свідчать про зростання або зменшення персоналу. Зміни можуть бути зумовлені модернізацією техніки, впровадженням нових технологічних процесів, оптимізацією виробничої структури, тимчасовим призупиненням окремих напрямів діяльності. За таких умов потреба у певних професійних групах може скорочуватися, тоді як попит на інші категорії персоналу – зростати.

За результатами аналізу кадрової динаміки встановлено, що станом на кінець 2024 року на підприємстві було зайнято 271 особу, що майже удвічі перевищує чисельність персоналу 2022 року. Найбільш інтенсивний приріст працівників спостерігався у 2023 році: чисельність персоналу зросла на 113 осіб порівняно з 2022 роком. Така тенденція може свідчити про розширення виробничих потужностей, зростання обсягів робіт або зміну підходів до організації виробничих процесів.

Різке зростання чисельності персоналу підприємства пояснюється тим, що на початковому етапі діяльності КП «Тернопільська міська шляхово-експлуатаційна дільниця» функціонувало як невелика організація, основним призначенням якої було здійснення прибирання вулично-дорожньої мережі міста. Відтак потреба в робочій силі була відносно невеликою. Однак упродовж останніх років підприємство зазнало суттєвого функціонального розширення, що зумовило необхідність нарощування кадрового потенціалу та формування нових структурних підрозділів.

Сфера діяльності КП «ТМШЕД» розширилася за рахунок виконання додаткових виробничих і соціально значущих функцій, серед яких:

- роботи з ремонту та обслуговування зливової каналізації;
- рекультивація Малашівського полігону твердих побутових відходів;
- відновлення земельних ділянок, порушених унаслідок несанкціонованого складування відходів;

- проведення поточного, середнього та капітального ремонту автомобільних доріг;
- організація діяльності центру стерилізації та притулку для безпритульних тварин;
- здійснення заходів щодо регулювання чисельності безпритульних тварин.

Розширення спектра завдань вимагало залучення додаткових кваліфікованих працівників, створення нових робочих місць та збільшення кількості персоналу загалом. Це, відповідно, і стало ключовим чинником зростання чисельності працівників у 2023–2024 роках.

Структура персоналу підприємства характеризується також певною гендерною диспропорцією. Частка жінок у загальній чисельності працівників становить 26,3%. Така ситуація значною мірою обумовлена специфікою діяльності підприємства, у межах якої домінують професії, що традиційно відносяться до «чоловічих» (дорожні робітники, машиністи, оператори механізмів, ремонтні спеціальності). Відповідно, попит на жіночу робочу силу у цій сфері об'єктивно нижчий, що формує нинішню структуру колективу.

Одним із ключових якісних критеріїв ефективного функціонування будь-якої установи є освітній рівень її персоналу. Саме він визначає здатність працівників якісно виконувати професійні завдання, забезпечувати стабільний розвиток підприємства, впроваджувати інноваційні технології та адаптуватися до нових вимог виробництва. Рівень освіти кадрів є важливим чинником у реалізації стратегічних цілей організації, оскільки відображає її потенціал щодо модернізації управління, освоєння сучасного обладнання та впровадження нових підходів у господарській діяльності.

Аналіз структури працівників підприємства за рівнем освіти засвідчив, що 17,7% персоналу мають повну вищу освіту, 40,3% – базову вищу, тоді як 42% складають працівники із середньою освітою (табл. 2.1). Домінування останньої групи пояснюється специфікою діяльності КП «ТМ ШЕД», де значна частина професій є робітничими та пов'язана з виконанням фізично-оперативної праці. До таких професій належать водії, трактористи, машиністи, дорожні робітники, слюсарі, прибиральники території та інші фахівці, для яких законодавством та галузевими стандартами не передбачено обов'язкової наявності вищої освіти.

Структура персоналу КП «ТМШЕД» за рівнем освіти [23]

	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Загальна чисельність працівників	144	257	271
Повна вища освіта	25	39	49
в т.ч. жінки	14	11	13
Базова вища освіта	41	121	109
в т.ч. жінки	18	25	31
Середня освіта	78	97	113
в т.ч. жінки	48	41	34

Зазначена структура освітнього рівня персоналу свідчить про відповідність кадрового забезпечення вимогам виробничого процесу, хоча водночас підкреслює необхідність підтримки програм підвищення кваліфікації, професійного навчання та перепідготовки працівників для ефективного впровадження нових технологій в експлуатаційно-ремонтній сфері.

У порівнянні з даними 2022 року, коли відповідні показники становили 9,3%, 41,3% і 49,7%, нинішній результат демонструє відчутний поступ і свідчить про якісні зміни в соціально-психологічному середовищі підприємства. Для отримання поглибленого уявлення про рівень конфліктності та природу суперечок у КП «ТМШЕД» нами було розроблено комплексну програму соціологічного дослідження. Вона включала п'ять діагностичних тестів різної спеціалізації, але кожен із них містив питання, що дозволяють оцінити особливості соціально-психологічного клімату та характер взаємин у трудовому колективі. У дослідженні взяли участь 60 працівників, що забезпечило достатню репрезентативність отриманих результатів [23].

Перший тест був спрямований на з'ясування того, яку поведінкову роль найчастіше обирають респонденти у конфліктних ситуаціях – прагнуть до мирного врегулювання чи, навпаки, схильні до ініціювання суперечок. Обробка результатів показала, що 26% опитаних можна віднести до групи так званих «миротворців». Це люди, які демонструють високий рівень емоційної врівноваженості, вміють знаходити компромісні рішення, володіють навичками розрядження напружених ситуацій і загалом сприяють гармонізації взаємин у трудовому середовищі. Їхня присутність підсилює стабільність колективу, формує атмосферу взаємоповаги й знижує ризики ескалації конфліктів, що особливо важливо в сучасних умовах, коли українські підприємства працюють під тиском воєнних ризиків і підвищеної напруги.

Аналіз відповідей учасників опитування засвідчив, що більшість працівників (62%) не мають схильності до відкритих сварок чи ескалації конфліктів. Водночас їхня переважно пасивна поведінка у гострих ситуаціях може з часом створити для них певні ризики, адже уникнення будь-яких суперечок не завжди дозволяє захистити власні інтереси чи відстояти важливі для себе рішення. Для цієї групи доцільним є розвиток уміння висловлювати аргументовану позицію у критичних моментах, особливо в умовах нестабільності, коли українські трудові колективи працюють під тиском зовнішніх загроз, психологічного виснаження та необхідності оперативно реагувати на зміни.

Лише незначна частина опитаних – близько 12,0% – проявляє схильність до ініціювання суперечок. Хоча ця частка й не є критичною, досвід показує, що саме висока активність кількох конфліктогенних осіб здатна розпалити масштабну напруженість у колективі. Тому таким працівникам важливо навчитися утримувати емоції, уникати імпульсивних реакцій та не дозволяти оточенню провокувати себе на гострі висловлювання або дії. Найбільш ефективною моделлю поведінки для них може стати пошук нестандартних компромісних рішень, які не загострюють протистояння, а переводять конфлікт у конструктивне русло.

Зіставлення цих результатів дозволяє зробити важливий висновок: на одного потенційного «підпалювача» у колективі припадає більше двох осіб, орієнтованих на збереження спокою та стабільності. Це означає, що загальна ймовірність виникнення серйозних конфліктів у досліджуваній трудовій групі досить низька.

Другий напрям опитування стосувався рівня конфліктності у професійній діяльності. Встановлено, що 9% працівників регулярно демонструють пошук причин для суперечок, навіть тоді, коли ці причини є малозначущими. Такі люди схильні критикувати вибірково – тоді, коли це вигідно їм особисто, а також нав'язувати своє бачення іншим. У професійній літературі подібну поведінку нерідко пов'язують із невпевненістю, прагненням приховати власні слабкі місця або компенсувати відчуття професійної недостатності.

Водночас 37% опитаних здатні твердо й аргументовано відстоювати свою позицію, навіть розуміючи можливі наслідки для власного становища. Таких людей інколи помилково називають конфліктними, проте в колективі їх, як

правило, поважають за чесність, прямоту та послідовність.

Переважає ж частина учасників анкетування – 63% – уникають конфліктів і прагнуть знизити напругу у взаєминах. Якщо суперечки не уникнути, вони діють стримано, аналізують наслідки своїх рішень і не піддаються на емоційні провокації. Проте така обережність інколи заважає їм активно підтримати колег у складних ситуаціях, оскільки бажання уникнути ескалації переважає над готовністю діяти рішуче.

Третій тест показав рівень амбіційності учасників дослідження. З'ясувалося, що 16% респондентів мають виражену амбіційність та схильність жорстко наполягати на власній правоті. Вони часто говорять підвищеним тоном і прагнуть домінувати в дискусії. З такими людьми непросто вибудовувати партнерську взаємодію, особливо коли виникає розходження інтересів.

Разом з тим 53% опитаних демонструють збалансовану модель поведінки. Вони вміють упевнено відстоювати власні переконання, але здатні переглянути свою позицію, якщо бачать раціональність у аргументах співрозмовника. Іноді вони можуть проявляти різкість, однак загалом їх комунікація залишається конструктивною.

Близько третини учасників опитування (31%) поєднують твердість переконань із високою гнучкістю мислення. Вони не відкидають ідеї, що відрізняються від їх власних, уважно ставляться до нестандартних рішень і здатні визнавати власні помилки. Така група має найбільший потенціал для конструктивного діалогу та врегулювання складних ситуацій.

Наступний етап дослідження дав змогу визначити чутливість працівників до образ та невдач. Виявлено, що 25% учасників тесту зберігають внутрішню рівновагу, адекватно реагують на труднощі й уміють правильно оцінювати ситуацію. Натомість 64% мають схильність до самозвинувачення, що спонукає їх шукати підтримки у колег, проте така поведінка не завжди допомагає подолати внутрішні переживання. Цій категорії працівників важливо зосередитися на усвідомленні власних потреб, зміцненні самооцінки та розвитку навичок емоційної стійкості, що є особливо актуальним у воєнний період, коли зовнішні стресори суттєво посилюються.

Для 11% опитаних невдачі стають серйозним викликом, який паралізує їхню активність. Вони часто переживають різке падіння самооцінки та накопичують внутрішнє напруження. Робота з емоційною стійкістю та

формування навичок подолання труднощів для них є критично важливими.

П'ятий тест дав можливість з'ясувати ставлення до критики. Абсолютно не сприймають зауважень на свою адресу 16% респондентів. Різка реакція на критику часто спричиняє конфлікти та ускладнює взаємодію. Їм потрібні навички тактовності, самоконтролю та толерантності.

Натомість 54% опитаних загалом стримано реагують на критику, контролюють свої емоції й намагаються зважено оцінювати зауваження, хоча й можуть певний час переживати образу.

Професійно та раціонально реагують на критику 30% працівників. Вони сприймають зауваження як можливість покращення роботи, не прив'язуючись до особистих емоційних оцінок. Їхній стиль поведінки ґрунтується на професіоналізмі, впевненості у власних компетенціях та орієнтації на результат.

Отже, отримані результати дозволяють скласти цілісне уявлення про соціально-психологічні характеристики респондентів за ключовими критеріями – здатністю до миротворчої поведінки або, навпаки, до провокування суперечок; рівнем конфліктності в робочих ситуаціях; амбіційністю; чутливістю до невдач; ставленням до критики. Такі дані є важливими для формування політики управління персоналом, планування медіаційних заходів та запобігання деструктивним конфліктам, особливо в умовах тривалої війни, коли психологічна стійкість колективів має вирішальне значення для їхньої ефективності.

З огляду на те, що ключовим завданням нашого дослідження є комплексний аналіз міжособистісних і міжгрупових взаємодій у межах підприємства, виявлення джерел та механізмів загострення суперечностей, а також формування методичного інструментарію для діагностики й попередження конфліктів у трудовому середовищі, виникла необхідність інтегрувати всі отримані результати в єдину аналітичну систему. Для цього всі емпіричні дані було об'єднано у групи відповідно до характеру конфліктної поведінки працівників. Такий підхід дозволяє не лише визначити загальні тенденції, але й оцінити потенційний рівень ризику конфліктних проявів у колективі в умовах підвищеного психологічного навантаження, спричиненого воєнним часом.

Усі відповіді респондентів були систематизовані за трьома узагальненими параметрами, які відображають їхнє ставлення до конфліктної взаємодії.

Перший параметр характеризує готовність працівника розпочинати конфлікт або активно втручатися в уже існуючий. Він відображає ступінь імпульсивності, прагнення домінувати, а також рівень толерантності до суперечок у ситуаціях професійної взаємодії. Другий параметр репрезентує нейтральність щодо конфліктів – це позиція працівника, який не прагне ескалації, але й не завжди готовий активно сприяти врегулюванню конфліктної ситуації. Така поведінка часто пов'язана з бажанням зберегти особисту безпеку, уникнути зайвих ризиків або емоційних витрат, що особливо поширено в умовах загальної напруженості, породженої війною. Третій параметр відображає повну несхильність до конфліктотворення та небажання брати участь у протистоянні навіть у разі його виникнення. Цей тип поведінки характерний для працівників, які тяжіють до стабільності, послідовності у взаєминах та прагнуть уникати емоційних зіткнень будь-якою ціною.

Подальші розрахунки середніх значень за кожною з цих груп дозволяють визначити узагальнений рівень конфліктних установок у колективі підприємства. Отримані індикатори відображають загальну схильність до конфліктної взаємодії, масштаб потенційної напруженості та можливі напрями ризиків у міжособистісних відносинах. Ці дані структуровано у таблиці 2.2, що слугує основою для подальшої інтерпретації результатів і формування рекомендацій щодо вдосконалення управлінських підходів, комунікаційних процедур і механізмів раннього попередження конфліктів у трудовому колективі.

Таблиця 2.2

Рівень конфліктних установок серед працівників КП «ТМ ШЕД» які взяли участь в опитуванні [23].

КРИТЕРІЇ	Результати тестування, %					Середнє значення, %
	Тест 1	Тест 2	Тест 3	Тест 4	Тест 5	
готовність респондента ініціювати конфлікти, або брати в них активну участь	12	37	16	11	16	18,6
нейтральність або байдужість до конфліктів	62	-	53	64	54	46,6
нездатність респондента породжувати конфлікти і небажання брати в них участь	26	63	31	25	28	34,8

Отримані нами узагальнені показники свідчать, що в межах досліджуваного трудового колективу існує підвищена ймовірність появи конфліктів різного типу та інтенсивності. Частка працівників, які демонструють

яскраво виражену схильність до конфліктної поведінки, становить 18,6%, що перевищує рекомендовані для стабільного функціонування організації межі. У фаховій літературі прийнято вважати, що допустимий рівень конфліктності колективу має перебувати у межах 10–12%, тоді як показники, близькі до 25–27%, уже формують небезпечну напруженість, здатну істотно впливати на ефективність управління та психологічний стан персоналу.

Аналіз причин такого становища свідчить, що ключовим чинником є висока частка працівників із вираженою внутрішньою мотивацією, високими домаганнями та схильністю активно відстоювати власні позиції. Значна частина персоналу демонструє розвинене почуття відповідальності за власний професійний шлях і прагне впливати на умови праці, ухвалення рішень і майбутній розвиток підприємства. Амбіційність, готовність до принципових дискусій і переконаність у власній правоті, з одного боку, створюють потенціал для новаторства та організаційних змін, але з іншого – формують підґрунтя для суперечок, ускладнюють пошук консенсусу й можуть провокувати ескалацію напруженості.

У нинішніх умовах, коли українські трудові колективи працюють під впливом додаткових стресорів, зумовлених війною, такі психологічні особливості працівників набувають особливого значення. Підвищена емоційна втома, невизначеність і зовнішні загрози можуть посилювати реактивність та знижувати толерантність до стресу, що підвищує ймовірність конфліктів навіть там, де за інших обставин вони могли б не виникнути. Саме тому своєчасна діагностика конфліктних установок і впровадження механізмів профілактики стають необхідною умовою забезпечення стабільності та психологічної безпеки всього колективу.

2.2. Тенденції соціально-трудова відносин у КП «ТМ ШЕД»
Соціально-трудова відносини у КП «Тернопільська міська шляхово-експлуатаційна дільниця» у 2022–2024 роках характеризуються динамічним розвитком, що обумовлено як розширенням функціональних напрямів діяльності підприємства, так і впливом зовнішніх соціально-економічних факторів, зокрема умов воєнного стану.

Головною тенденцією є стале зростання чисельності персоналу, яке відображає трансформацію підприємства з невеликої експлуатаційної служби у

багатофункціональну організацію, що виконує широкий спектр важливих для громади робіт. Кількість працівників збільшилася майже у 1,9 раза. Інтенсивне розширення кадрового складу у 2023 році свідчить про масштабування операційної діяльності, зростання попиту на послуги та збільшення навантаження на виробничі підрозділи.

У структурі персоналу зберігається гендерна диспропорція, зумовлена технологічною специфікою підприємства: 26,3% становлять жінки. Домінування чоловічих професій, пов'язаних із фізичною працею та експлуатацією техніки, формує природну нерівномірність розподілу за статтю, що відповідає типовим характеристикам дорожньо-експлуатаційних підприємств.

Аналіз освітнього рівня виявив збалансовану структуру кадрів: 17,7% працівників мають повну вищу освіту, 40,3% – базову вищу, 42% – середню. Значна частка фахівців із середньою освітою відповідає змісту виробничих процесів підприємства, де ключовими є робітничі професії, для яких не вимагається наявність вищої освіти. Разом із тим збільшення частки працівників з вищою освітою порівняно з 2022 роком свідчить про ускладнення технічних та організаційних завдань, що потребують ширших компетенцій персоналу.

Результати соціологічного дослідження дозволяють окреслити ключові тенденції у сфері соціально-психологічного клімату. Виявлено, що 62% працівників демонструють прагнення уникати конфліктів, надаючи перевагу стабільним і передбачуваним моделям поведінки; 26% – належать до групи «миротворців»; водночас 18,6% демонструють готовність до конфліктогенних проявів. Це значення дещо перевищує оптимальні для стійкого функціонування організації параметри, що потребує впровадження превентивних заходів з управління комунікаціями та посилення медіаційної функції керівників структурних підрозділів.

Важливою характеристикою соціально-трудових відносин є підвищена чутливість частини працівників до критики та невдач, що є типовим психологічним наслідком роботи у стресових умовах воєнного часу. Водночас значна частка персоналу (30%) демонструє конструктивне сприйняття зауважень, що створює потенціал для розвитку внутрішньої корпоративної культури та підвищення ефективності управління.

Таким чином, основними тенденціями розвитку соціально-трудова відносин у КП «ТМ ШЕД» є:

- зростання чисельності персоналу та розширення спектра функцій підприємства;
- поступове ускладнення кадрових вимог та зростання частки працівників із вищою освітою;
- домінування стабілізуючих моделей поведінки у колективі на тлі підвищеного психологічного навантаження;
- необхідність системного розвитку комунікаційних компетенцій та програм емоційної підтримки персоналу;
- формування передумов для модернізації соціального управління, включно з профілактикою конфліктів і підвищенням стресостійкості працівників.

Проведений аналіз соціально-трудова відносин у КП «Тернопільська міська шляхово-експлуатаційна дільниця» дозволяє сформувати цілісну картину динаміки кадрового складу, особливостей соціально-психологічного клімату та ступеня конфліктогенності в колективі.

Структура персоналу характеризується стабільною часткою працівників із середньою освітою, що відповідає специфіці виконуваних робіт. Водночас позитивною є тенденція до зростання кількості співробітників із повною та базовою вищою освітою, що підвищує потенціал підприємства щодо впровадження нових технологій, оптимізації виробничих процесів та підвищення якості виконання робіт. Гендерний дисбаланс, зафіксований у структурі персоналу, є об'єктивним наслідком специфіки дорожньо-експлуатаційної діяльності, де домінують професії з високими фізичними навантаженнями.

Узагальнені результати дослідження засвідчують необхідність системної політики управління персоналом, спрямованої на зниження конфліктогенності, формування ефективних комунікаційних каналів, розвиток навичок медіації та створення умов для психологічної підтримки працівників у період дії воєнного стану. Важливим є також запровадження регулярних заходів з підвищення кваліфікації, професійного навчання та розвитку лідерських компетентностей, що забезпечить формування зрілої організаційної культури та підвищить ефективність роботи підприємства загалом.

Отримані дані створюють науково обґрунтовану основу для визначення

стратегічних пріоритетів управління персоналом, розроблення механізмів протидії конфліктам і формування комплексної системи підтримки соціально-психологічної стабільності колективу, що є ключовим чинником сталого функціонування підприємства в умовах сучасних викликів.

Висновки до розділу 2

Комунальне підприємство «Тернопільська міська шляхово-експлуатаційна дільниця» функціонує як ключовий суб'єкт забезпечення утримання та поточного ремонту шляхово-мостової інфраструктури міста, а також виконує низку соціально значущих завдань, зокрема утримання притулку для бездомних тварин. Основну частку фінансових ресурсів підприємства поглинають роботи, пов'язані з експлуатацією та ремонтом дорожньої мережі. На цей напрямок припадає від 60 до 80% усіх витрат, що природно зумовлено масштабом і матеріалоемністю робіт. Водночас недостатня оснащеність спеціалізованою технікою істотно обмежує можливості підприємства, знижує оперативність виконання завдань і ускладнює забезпечення необхідної якості послуг. У воєнних умовах, коли навантаження на міську інфраструктуру зростає, а бюджетні можливості звужуються, ці проблеми лише поглиблюються.

Причини такої ситуації значною мірою пов'язані зі структурою персоналу. На підприємстві працює чимало працівників із вираженою особистісною активністю, твердими переконаннями та готовністю відстоювати власні погляди, навіть якщо це пов'язано з гострими суперечками. Амбіційність, прагнення впливати на рішення, бажання визначати напрями розвитку колективу і відстоювання власної позиції роблять цей людський ресурс одночасно потужним і потенційно конфліктогенним. Такі працівники нерідко виступають рушієм змін, проте в умовах дефіциту ресурсів, напруженого робочого ритму та зовнішніх стресових чинників (передусім пов'язаних із війною) можуть створювати середовище, у якому конфлікти виникають частіше й набувають гостріших форм.

З огляду на це підприємству необхідно не лише вдосконалювати матеріально-технічну базу, а й приділяти увагу управлінню соціально-психологічними процесами, формуванню навичок конструктивної комунікації, впровадженню механізмів профілактики конфліктів та підтримці стабільного морально-психологічного клімату, що є важливим в умовах воєнного часу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАПОБІГАННЯ ВИНИКНЕННЮ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Технології діагностики та попередження міжособистісних та міжгрупових конфліктів

Вирішення конфліктів у сучасних організаціях, особливо в умовах війни, коли вплив стресових чинників на працівників зростає багаторазово, постає як складний та багатоступеневий процес, що охоплює попередження, стримування, регулювання та конструктивне завершення суперечок. Ефективне управління конфліктами потребує вироблення стратегій поведінки сторін, здатності керівництва своєчасно реагувати на деструктивні прояви, застосування механізмів зовнішнього й внутрішнього посередництва, а також ведення продуктивних переговорів між учасниками суперечності.

Разом із тим конфліктологія, як наукова галузь, і сьогодні стикається з обмеженістю власного методичного інструментарію. Це змушує дослідників використовувати методи суміжних наук – насамперед психології. У самій психології також відсутня достатня кількість спеціальних методик, орієнтованих саме на конфліктні явища. Тому переважно застосовуються інструменти загальної психодіагностики, адаптовані під завдання аналізу конфліктної поведінки. Підбір методів залежить від цілей конкретного дослідження, природи конфлікту та наукового підходу, в межах якого він розглядається.

На сучасному етапі достатньо опрацьованою вважається діагностика особистісної конфліктності та вивчення взаємин у малих групах. Натомість інші площини конфліктного процесу – структура мотивів, динаміка ескалації, типи стратегій, особливості групового впливу – усе ще потребують спеціальних методичних рішень або адаптації вже існуючих засобів.

До інструментів, які дозволяють визначити індивідуальні передумови конфліктності, належать кілька класичних психологічних опитувальників. Серед них особове опитування Кеттелла, що використовується у конфліктології для ідентифікації осіб із підвищеною схильністю до конфліктної поведінки: для них характерними виявляються риси замкненості, жорсткості, схильності до домінування, прагнення контролю та вираженої наполегливості. Опитувальник

Айзенка дозволяє оцінити темпераментні особливості індивіда; діагностично значущою є шкала нейротизму, оскільки високі показники емоційної нестійкості підсилюють імовірність агресивних або імпульсивних реакцій у конфліктних ситуаціях. Опитувальник Спілбергера, адаптований для вимірювання реактивної та особистісної тривожності, також широко застосовується, оскільки підвищений рівень тривоги формує внутрішні передумови для конфліктної поведінки. Опитувальник Басса–Дарки дозволяє оцінити інтенсивність різних форм агресивності й ворожості, що часто є ключовими маркерами конфліктності.

Для аналізу міжособистісних відносин у групах використовують інші інструменти, орієнтовані на вивчення соціальної взаємодії. Методика міжособистісних відносин Лірі дає змогу визначити домінантні стилі ставлення до оточення; найбільш конфліктогенними серед них є агресивно-прямолінійний та скептично-недовірливий стилі, що корелюють із високим рівнем агресивності та негативізму. Методика сортування Залена–Штока дає змогу окреслити такі тенденції, як прагнення до незалежності, схильність до суперництва, рівень соціальної інтегрованості. Високі показники змагання за статус часто вказують на потенціал до виникнення конфліктів.

Особливе місце займає соціометрія, започаткована Я. Морено. В її основі лежить ідея, що конфлікти в малих групах виникають через невідповідність формальних та неформальних структур – коли система емоційних уподобань і реальна організація взаємодії не збігаються. Соціометрична діагностика дозволяє виявити приховані «лінії напруги» та оцінити ступінь сумісності учасників групи. Сучасні модифікації соціометрії включають референтометрію, просторові методики тощо.

Окрім психодіагностичного інструментарію, у конфліктології активно використовують міждисциплінарні методи. Спостереження дає змогу фіксувати реальні взаємодії та поведінкові реакції в природних умовах. Аналіз документів дозволяє реконструювати хід конфліктів за службовими матеріалами, заявами, наказами, протоколами. Методи опитування забезпечують доступ до суб'єктивної оцінки ситуації учасниками, а експериментальні дослідження створюють умови для моделювання конфліктних взаємодій і аналізу їх закономірностей. Перші експериментальні підходи у вивченні конфліктів пов'язані з роботами М. Шерифа, який досліджував конфронтацію та

кооперацію в групах підлітків, а також із експериментами А. Р. Лурія, що розглядав вплив соціальних факторів на поведінкові реакції [52].

Серед спеціалізованих інструментів, що застосовуються для оцінювання конфліктної поведінки працівників, найбільш відомим залишається тест Томаса–Кілмена. Його сутність полягає у тому, що він дає змогу визначити, до якого стилю реагування на конфлікт людина схиляється найчастіше. Автори методики виходять із п'яти можливих моделей поведінки – від суперництва та співпраці до уникнення, пристосування і компромісу. Кожна з цих моделей доречна лише за певних обставин, тому важливо вміти співвідносити власні дії з конкретною ситуацією. У реальних умовах трудового життя працівники зазвичай використовують обмежений діапазон стратегій, часто поєднуючи одну або дві з них. Для розуміння власних поведінкових особливостей людині пропонується оцінити кожен стиль за шкалою, що відображає частоту його використання в міжособистісних зіткненнях.

У межах національної дослідницької традиції значного поширення набула модульна система діагностики міжособистісних конфліктів, створена А. Я. Анцуповим. Методика базується на ідеї багатовимірності взаємин у трудовому колективі й охоплює кілька важливих інформаційних блоків: від оцінки ставлення до членів групи – до аналізу того, як респондент, на його думку, сприймається іншими; від оцінки якості виконання посадових обов'язків – до рівня етичної зрілості. Порівняння отриманих даних дає змогу не лише розпізнати вже наявні конфліктні зв'язки, а й окреслити потенційні осередки напруженості. Методика також дозволяє виявляти працівників, які генерують найбільшу кількість суперечностей, визначати реальний статус кожного члена колективу, оцінювати здатність керівника адекватно розуміти взаємини у підрозділі та відстежувати динаміку їхніх змін [1].

Будь-який конфлікт проходить певні етапи розвитку – від початкового формування суперечності до моменту, коли вона переростає у відкриту фазу та завершується конкретним результатом. Тому важливою складовою управління конфліктною взаємодією є система заходів, спрямованих на запобігання її виникненню та мінімізацію можливих деструктивних наслідків. У період воєнної нестабільності, коли працівники перебувають під впливом додаткових стресових чинників, превентивні механізми набувають особливого значення. Їхня основа – прогнозування, тобто науково обґрунтована оцінка ймовірності

виникнення конфліктної ситуації, визначення часу, простору та способів її прояву.

Прогноз конфлікту має ґрунтуватися на комплексному аналізі факторів, які формують передумови суперечності. Серед поширених підходів до прогнозування виділяють екстраполяцію поточної динаміки на майбутній період, створення моделей можливих конфліктних сценаріїв, застосування статистичних методів та опитування експертів. Першим кроком завжди є виявлення ключової суперечності, що закладена у певній проблемі. Далі необхідно простежити, як змінюються умови, що сприяють або послаблюють її розвиток, які події можуть вплинути на поведінку учасників взаємодії, та які закономірності визначають логіку трансформації ситуації з латентної форми у відкриту конфліктну фазу.

Такий аналіз передбачає не лише опис подій, а й розуміння їхнього внутрішнього зв'язку. Слід дослідити, як соціально-економічні, політичні та психологічні чинники впливають на зміну настроїв у колективі, які компоненти організаційної культури можуть відігравати роль стабілізатора або, навпаки, каталізатора напруженості. Воєнний контекст накладає додаткові вимоги, оскільки підсилює емоційну вразливість працівників, змінює структуру їхніх потреб, очікувань та рівень толерантності до напруги.

На основі здійсненого аналізу створюються передумови для побудови кількох прогнозних сценаріїв, які відображають найбільш імовірні траєкторії розвитку передконфліктної ситуації. Завдання дослідника полягає у тому, щоб обґрунтувати ці сценарії та оцінити рівень їх достовірності. Утім, жодна з моделей не може гарантувати абсолютної точності, адже конфлікт є соціально-психологічним явищем, на формування якого впливають численні суб'єктивні фактори: емоційний стан людей, рівень їхньої стресостійкості, цінності, міжособистісні уподобання та навіть миттєві переживання. Саме тому прогнозування не дає готових відповідей, але допомагає сформувати уявлення про спектр можливих подій і завчасно підготувати механізми для їхнього регулювання.

Стратегії, спрямовані на недопущення загострення суперечностей у трудових і ширших соціальних відносинах, передбачають цілу систему дій, покликаних впливати на розвиток взаємодії між сторонами ще до того, як напруга переросте у відкритий конфлікт. Важливо розрізняти два рівні такого

впливу: запобігання, що обмежує лише окремі чинники, які породжують суперечність, і запобігання повного типу, яке передбачає нейтралізацію всього комплексу причин та перехід взаємодії у конструктивне русло. Раннє втручання та попереджувальне погодження позицій дозволяє зберегти спільний соціальний простір, у якому інтереси сторін не вступають у безпосередню колізію. Особливої ваги ці підходи набули в період війни, коли багато зон взаємодії в організаціях супроводжуються додатковим психологічним тиском, підвищеною втотою, емоційною нестійкістю й ризиком неконтрольованих загострень.

Будь-яке запобігання конфлікту потребує адекватного ресурсного забезпечення. Йдеться про політичні, економічні, соціальні, правові та ідеологічні засоби, за допомогою яких можна пом'якшити ситуацію, що містить потенційні загрози. Якщо організація або суспільство перебуває в умовах економічної нестабільності, яка провокує радикальні форми протестної поведінки, необхідними стають заходи матеріальної підтримки, створення нових можливостей зайнятості, перегляд оплати праці та покращення умов роботи. Конфліктні процеси трудового характеру можна стримувати і за допомогою нормативного регулювання – встановленням правових меж, які унеможливають незаконні форми страйків чи деструктивного протистояння. Важливим є й те, щоб керівництво чи уповноважені структури фіксували перші ознаки незгоди або напруженості, не допускаючи, щоб вони переросли у відкриту фазу протиборства. Коли ж ситуація досягає моменту загострення й суперечність оформлюється як конфлікт, подальші дії вже переходять у площину врегулювання та організованого розв'язання.

Запобігання конфліктам ґрунтується на системі методів, що враховують реальний стан відносин та готовність сторін до пошуку спільних рішень. Найефективнішим способом мінімізувати загострення є узгодження інтересів, тобто пошук такого формату, у якому позиції суб'єктів не суперечать одна одній або суперечність не стає критичною. Але повного поєднання інтересів досягти вдається не завжди, особливо в умовах воєнного періоду, коли частина працівників живе під впливом стресу, втрат чи невизначеності. За таких обставин важливо шукати оптимальні способи пристосування за рахунок перегляду другорядних вимог, перенесення частини потреб на майбутнє, пошуку прийнятних компромісів або послаблення окремих претензій, щоб

уникнути прямої деструкції взаємин.

Після того як напруга переходить у відкриту фазу, на перший план виходить регулювання конфлікту. Це діяльність, спрямована на те, щоб зменшити руйнівний вплив протистояння на колектив чи організацію, перевести конфлікт у більш керовані форми або обмежити його просторово, тимчасово чи змістово. Регульований конфлікт – це такий, перебіг якого передбачуваний і контрольований. Будь-який конфлікт може бути частково регульованим, якщо включений у систему управління. Успішне регулювання передбачає не стільки придушення конфлікту, скільки його перетворення в процес, який не призводить до значних втрат та створює умови для конструктивних змін.

Процес регулювання передбачає послідовні кроки. Першим є усвідомлення конфлікту як факту. Без його визнання та фіксації неможливо перейти до наступних етапів роботи. Саме через інституалізацію конфлікту – тобто включення його в правове, організаційне та соціальне поле – він отримує керовані контури, які обмежують стихійні прояви й роблять можливим прогнозування. Якщо конфлікт не інституалізований, він стає неконтрольованим, породжує ризики потрясінь і може суперечити інтересам системи, у якій він розгортається.

Другим кроком є легітимізація конфлікту. Вона полягає у визнанні сторонами встановлених правил взаємодії, погодженні на використання суспільно прийнятних процедур та форм боротьби. Легітимізація означає, що конфлікт не розглядається як загроза існуючому порядку, а як елемент життя організації чи суспільства, який може бути врегульований цивілізованими засобами. Саме тому в багатьох країнах створені спеціальні структури, які аналізують конфлікти й оперативно втручаються у ситуації, що виходять з-під контролю. Такий підхід дозволяє не лише уникати радикальних спалахів, а й сприяти раціоналізації конфліктної взаємодії: переводити її із стихійної у передбачувану та конструктивну площину. За таких умов сторони можуть приймати навіть незначно вигідні для себе рішення, якщо вони запобігають ескалації та зменшують ризики руйнування соціальних зв'язків.

Ослаблення конфліктних проявів є одним із найбільш практичних шляхів врегулювання напружених ситуацій у трудових колективах і ширших соціальних системах. Його сутність полягає в поступовому зниженні

інтенсивності протистояння, коли увага сторін переводиться на інші рівні взаємодії, менш загрозові для стабільності системи. Часто конфлікт, що виник на макрорівні – у межах групи чи організації, – свідомо повертається в площину індивідуального сприйняття, де його легше контролювати. Одним із технічно дієвих засобів зменшення напруги є формування для обох сторін зовнішнього фокуса уваги, тобто орієнтації на спільну загрозу або «зовнішній виклик». В умовах війни в Україні цей механізм проявляється особливо виразно, адже загальнонаціональний виклик стає потужним чинником переорієнтації емоційної енергії працівників із внутрішніх суперечок на спільну мету – виживання, підтримку колег і забезпечення безперервності роботи.

Регулювання конфліктів потребує використання різноманітних технологій, серед яких виділяють інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні й організаційні інструменти. Інформаційний компонент забезпечує доступ до точних даних та зменшує кількість чуток, що здатні провокувати додаткову напругу. Комунікативні технології допомагають налагодити діалог між сторонами, а соціально-психологічні – діють на рівні емоційних реакцій, корекції стереотипів, подолання недовіри. Організаційні методи передбачають зміну умов взаємодії, перерозподіл функцій, формування нової структури відповідальності – усе це сприяє зменшенню конфліктного потенціалу.

Окремий напрям у системі регулятивних механізмів становить стратегія заборони. Її зміст полягає не стільки в фізичному блокуванні конфлікту, скільки у створенні таких умов, за яких масштабне насильницьке протистояння стає економічно, соціально або морально не вигідним. Кожна конфліктна ситуація має унікальний характер, тому універсальної стратегії заборони не існує; натомість формують набір моделей поведінки, що відповідають різним типам конфліктів. Відомим прикладом є класифікація, яка метафорично описує три підходи: «страус» – уникнення відкритого протистояння; «голуб» – орієнтація на миротворчість; «яструб» – вибір жорсткої конфронтації. У воєнний час надмірна «яструбина» стратегія всередині трудових колективів може лише поглибити руйнування, тому особливої ваги набувають моделі, що використовують помірковані або адаптивні форми впливу.

Попри те, що у практиці управління найчастіше застосовують методи, спрямовані на зниження напруги або стримування суперечностей, іноді виникає потреба у стимулюванні конфліктної активності. Йдеться не про штучне

розпалювання ворожнечі, а про підтримку конструктивних суперечок, які сприяють оновленню організації, коригуванню управлінських рішень, пошуку кращих методів роботи. Конфлікт, у якому зіткнення інтересів супроводжується появою нових ідей чи корисних змін, стає механізмом розвитку. У період глибоких трансформацій, спричинених війною, конструктивні зіткнення дозволяють своєчасно виявляти помилки, адаптовувати структуру управління та підтримувати ініціативність персоналу. Водночас деструктивні форми конфліктів необхідно послаблювати або переводити у регульовану площину, щоб уникнути зриву роботи та травматизації працівників.

Динаміка конфлікту часто визначається тим, як його сприймають та оцінюють учасники. У концепції соціального проектування важливе значення надається ідеї соціальної проєкції – особливому способу «бачення» майбутнього розвитку конфліктної ситуації. Це не просто передбачення, а відображення ціннісних орієнтацій, очікувань і переваг суб'єктів, які перебувають у напруженій взаємодії. Відмінність соціальної проєкції від класичного прогнозу полягає в її вибірковості: суб'єкт виділяє ті сценарії майбутнього, які найбільше відповідають його досвіду, інтересам або емоційному стану. Частина проєкцій має суто індивідуальний характер, інші – соціально зумовлені груповими цінностями та нормами. У процесі конфлікту такі проєкції впливають як на оцінку ситуації, так і на реальну поведінку сторін.

Якщо учасники конфлікту здійснюють свого роду «проєктування майбутнього», вони не лише осмислюють, до чого може привести конфліктна взаємодія, а й фактично формують рамки власної поведінки. У цьому сенсі соціальні проєкції перетворюються на механізм, який визначає вектор розвитку конфлікту: від загострення до пом'якшення, від стагнації до пошуку інноваційних рішень. Така проєктна діяльність сприяє глибшому розумінню реального стану колективу та допомагає створити умови для конструктивного впливу на події, що розгортаються.

3.2. Конфліктний медіаторинг – основа розв'язання конфліктів в організації

Управління конфліктами передбачає використання цілісної системи

заходів, серед яких ключове місце посідає правильно організований переговорний процес і технології медіації. Ефективне посередництво можливе лише тоді, коли попередньо зібрана інформація про витoki суперечності, визначено природу напруження та оцінено потенційні наслідки ескалації. Це створює підґрунтя для переходу до спеціальних процедур, що передбачають не лише зниження гостроти протистояння, а й формування сталого механізму мирного врегулювання. Одним із фундаментальних елементів конфліктного медіаторингу є деіндивідуалізація конфлікту – перехід від емоційного, персоніфікованого протистояння до усвідомлення об'єктивної проблеми, яка лежить у його основі. На цьому етапі сторони вчаться розділяти власні почуття та інтереси конфлікту як соціального явища. Усунення особистих подразників дозволяє побачити першопричину суперечності без емоційних нашарувань, що є необхідною умовою подальших раціональних дій.

У сучасних реаліях України, де щоденний стрес, пов'язаний із війною, знижує емоційну стійкість людей і підсилює вразливість соціальних систем, деіндивідуалізація конфлікту набуває особливої ваги. Вона допомагає відділити побутові чи виробничі суперечки від переживань, спричинених загрозами зовнішнього середовища, а також створює простір для конструктивного діалогу без взаємних звинувачень.

Наступним елементом переговорного процесу є позиціонування посередника – фахівця, який спрямовує комунікацію і стежить за дотриманням правил взаємодії. Посередник повинен бути неупередженим, добре обізнаним у природі конфлікту, розуміти характеристики та інтереси кожної сторони, але не оцінювати їхню правоту. Його завдання полягає в тому, щоб забезпечити коректне передавання позицій і мотивів учасників переговорів, особливо якщо прямий діалог між сторонами тимчасово неможливий. Повага до кожного висловленого аргументу формує атмосферу взаємного визнання і створює основу для подальшого конструктивного обговорення.

Посередник також повинен враховувати непередбачуваність людської поведінки. Емоційні стани, життєві обставини, рівень стресостійкості чи попередній досвід можуть різко змінювати характер переговорів, тому універсальних сценаріїв не існує. Ймовірнісна природа конфліктного процесу вимагає гнучкості, вміння працювати з різними типами реакцій і виявляти приховані мотиви, які можуть визначати позиції сторін. У воєнний період це

завдання ускладнюється, адже загальний рівень емоційного виснаження підвищує чутливість до будь-яких подразників.

Успішність посередницької діяльності неможлива без опори на чітко визначений інтерес сторін. Класичне римське правило «кому це вигідно?» зберігає актуальність і сьогодні. Лише через аналіз реальних потреб і прагнень учасників взаємодії можна уникнути нескінченних суперечок, що ґрунтуються на чутках, хибних уявленнях або емоційному тиску. Правильно встановлений інтерес є умовою того, що потенційна угода буде не формальною, а життєздатною.

Переговори в межах конфліктного медіаторингу – це одночасно продовження конфліктної взаємодії та інструмент його подолання. Коли учасники ведуть переговори як продовження боротьби, вони прагнуть односторонньої переваги, що, як правило, дає лише тимчасове полегшення і не змінює глибинних причин суперечності. Натомість якщо переговори розглядаються як механізм врегулювання, вони трансформуються в простір відкритості, чесності та взаємних поступок. У такому форматі обидві сторони визнають важливість єдиних правил, що створює умови для стійкої угоди.

Окремої уваги заслуговує підхід, відомий як принципові переговори, запропонований Р. Фішером та У. Юрі. Його суть полягає у зосередженні на об'єктивних характеристиках проблеми та пошуку рішень, що відповідають справедливим критеріям, а не суб'єктивним симпатіям чи антипатіям. Цей метод пропонує м'якість у ставленні до людей і твердість у ставленні до самої проблеми. Він передбачає розмежування між особистістю та предметом спору, аналіз інтересів замість позицій та заохочення до вироблення кількох альтернатив, серед яких можна обрати найбільш оптимальний варіант.

У результаті принципові переговори наближають конфлікт до раціональної площини, де сторони шукають рішення не за принципом «хто перемаже», а за принципом «який шлях дозволить найбільшою мірою задовольнити ключові інтереси кожного». Такий підхід особливо цінний для українських організацій у період воєнної нестабільності, адже дозволяє мінімізувати внутрішню напругу та зберегти працездатність колективів, від яких часто залежить критично важлива інфраструктура та безпека громад.

У принципових переговорах одним з найскладніших елементів є встановлення об'єктивних критеріїв, на які можна спертися в процесі

досягнення згоди. Ідеться про такі правила, норми чи стандарти, що не залежать від інтересів конкретної сторони й не створюють відчуття упередженості чи нечесної переваги. Тільки домовленості, засновані на нейтральних критеріях, здатні забезпечити довготривалу стабільність і сприйматися як справедливі. Якщо ж за основу беруть позиційні аргументи, які об'єктивно чи суб'єктивно вигідні лише одній стороні, інша учасниця конфлікту неминуче відчує себе ущемленою. У такому разі навіть формальна угода матиме низьку ймовірність реального виконання. Тому об'єктивні критерії мають формуватися на основі точного змістовного аналізу проблеми, її внутрішньої логіки та реальних меж можливих рішень.

Справедливість остаточного рішення залежить не тільки від змісту критеріїв, а й від процедур, які застосовуються під час переговорного процесу. У практиці відомі численні нейтральні процедури врегулювання суперечностей – від жеребкування до передання права ухвалення остаточного рішення третій стороні. Посередництво особливо поширене у випадках, коли конфлікт має високу емоційну напруженість або сторони не здатні самостійно знайти прийнятний спосіб примирення. У таких випадках посередник виконує функцію гаранта нейтральності, допомагаючи сформувати таку модель угоди, яка не виглядає нав'язаною чи несправедливою.

Комунікація між учасниками конфлікту виступає фундаментальним інструментом його врегулювання. Саме через налагоджений діалог стає можливим перехід від взаємних претензій до спроби взаєморозуміння. Д. Ден запропонував «чотирикроковий метод», спрямований на досягнення взаєморозуміння згоди та підвищення ефективності співпраці між сторонами. Його основою є два базові правила: не переривати комунікацію, оскільки відмова від діалогу запускає ескалацію конфлікту; і не застосовувати силові способи впливу — погрози, шантаж чи ультиматуми, які блокують можливість порозуміння та переводять ситуацію в площину боротьби за домінування.

Послідовність методу включає визначення часу для розмови, підготовку умов, що сприяють відкритому спілкуванню, власне обговорення проблеми та укладення домовленості, якщо це необхідно. На практиці часто одна сторона виступає ініціатором діалогу й мусить мотивувати іншу до участі. Для цього важливо заздалегідь узяти на себе певні зобов'язання: уникати тиску, не застосовувати маніпулятивних тактик, утримуватися від критики особистих рис

та акцентувати увагу на змісті проблеми, а не на персоні опонента. Вибір часу й місця розмови має бути узгоджений обома сторонами, а сама атмосфера повинна сприяти розв'язанню напруження.

Конфіденційність відіграє особливу роль: передчасне розголошення змісту бесіди здатне спровокувати чутки, посилити недовіру й ускладнити врегулювання. Під час діалогу рекомендовано використовувати м'які «жести примирення», уникати зачіпання болючих тем, не користуватися слабкістю опонента та не демонструвати поступливість, яка може бути сприйнята як нещирість. Обговорення необхідно вести у напрямі спільного пошуку взаємовигідного рішення, а не нав'язування логіки «виграш–програш». Завершальна частина передбачає оформлення угоди, яка закріплює нову модель взаємодії та фіксує кроки з реалізації домовленостей у майбутньому.

У реальному суспільному житті значну роль відіграють не лише міжособистісні конфлікти, а й протистояння між групами, організаціями чи цілими соціальними спільнотами. Механізми їх врегулювання зберігають основні принципи діалогу, однак здійснюються в інших формах – багатосторонніх обговорень, нарад, конференцій чи громадських слухань. Такі формати вимагають дотримання демократичних процедур: забезпечення рівних можливостей для висловлення позицій, відкритості для критики, об'єктивності в аналізі інформації та чіткого документування напрацьованих рекомендацій. Це особливо важливо під час розгляду політичних, ідеологічних чи наукових суперечностей, де значення мають як фаховість, так і легітимність процесу.

Однією з ключових форм результативного врегулювання конфліктів є досягнення компромісу. Його філософське підґрунтя ґрунтується на діалектичному принципі єдності та боротьби протилежностей – ідеї, що суперечності можуть бути розв'язані не шляхом абсолютної перемоги однієї сторони, а через взаємне зближення позицій і знаходження прийняттого варіанту для всіх учасників. Компроміс стає можливим за наявності певної спільності інтересів, цінностей чи норм, які виконують роль «точки дотику», що дозволяє налагодити взаємодію навіть між сторонами, чиї позиції видаються принципово протилежними.

Компроміс може бути добровільним – у випадках, коли сторони мають достатню єдність у поглядах і розуміють необхідність узгоджених дій заради спільної мети. Проте в багатьох ситуаціях компроміс має вимушений характер.

Він може проявлятися у взаємних поступках щодо окремих питань для підтримання балансу інтересів або у спільному об'єднанні зусиль у ситуаціях, де загроза зачіпає базові умови існування всіх сторін без винятку. У таких обставинах компроміс стає єдиним засобом забезпечення стабільності та запобігання ескалації.

Технологія досягнення компромісу у сфері врегулювання соціальних і трудових конфліктів розглядається як складний, багаторівневий процес, що вимагає високого рівня організаційної культури та зрілості всіх учасників взаємодії. Компроміс не зводиться до простої взаємної поступки; йдеться про цілеспрямоване узгодження інтересів і позицій шляхом консультацій, змістового діалогу, аргументованої дискусії, побудови партнерських відносин і реальної співпраці. Такі форми комунікації дають змогу виявити спільні ціннісні орієнтації (якщо вони існують), зафіксувати збіг поглядів щодо окремих проблем, чітко окреслити ті позиції, за якими сторонам необхідно йти на зустріч одна одній. У результаті формується взаємоприйнятна домовленість про правила взаємодії, норми поведінки та допустимі методи подальших дій, що забезпечує відносний баланс інтересів і відкриває можливість реального згладжування конфлікту. У цьому сенсі технологія компромісу виступає як специфічне мистецтво соціального управління, яким, як правило, володіють досвідчені керівники, професійні медіатори та інституційно зрілі демократичні організації, що вміють працювати з напруженням у колективах, особливо в умовах воєнного стану та хронічної соціальної нестабільності.

Консенсус у конфліктології розглядається як вища форма згоди, коли одна сторона не лише вимушено приймає позицію іншої, а визнає аргументацію опонента раціональною та прийнятною. У науковому дискурсі це поняття трактується як суспільна згода щодо фундаментальних правил, за якими мають вирішуватися конфлікти, а також щодо основних принципів функціонування соціальної системи, втілених у демократичних інститутах влади та публічного управління. Ідеться про прийняття базових норм і механізмів урегулювання суперечливих інтересів, які всі учасники визнають легітимними й справедливими. Консенсус має змістовний вимір, що відображає глибину погодженості щодо загальних цінностей і цілей, і кількісний, що характеризує ступінь підтримки досягнутих домовленостей у суспільстві чи конкретній спільноті. У соціальних системах, побудованих на демократичних засадах, саме

консенсус стає ключовим принципом взаємодії протиборчих сил, а його рівень фактично виступає індикатором зрілості демократії. В авторитарних і тим більше тоталітарних режимах такий підхід зазвичай відсутній: конфлікти пригнічуються адміністративними або силовими засобами, а не врегульовуються на основі узгоджених правил, що в умовах війни й гібридних загроз особливо небезпечно для стійкості соціальної тканини.

Технологія досягнення консенсусу є навіть складнішою, ніж побудова компромісу, оскільки потребує не лише взаємної поступки, а й поглибленої переоцінки позицій, їх інтерпретації через призму довгострокових суспільних цілей. Один із ключових елементів цієї технології полягає в ретельному аналізі спектра соціальних інтересів, що представлені в конфлікті різними групами, організаціями та інститутами. Далі необхідно визначити зони збігу й розбіжностей, відтак окреслити ті цінності й цілі, які можуть стати спільним знаменником. На основі такого аналізу формується набір загальнозначущих орієнтирів, довкола яких можлива стійка згода. Важливу роль відіграє системна діяльність органів влади та громадсько-політичних об'єднань, спрямована на формування суспільної згоди щодо процедур і норм регулювання відносин, особливо у сферах, що безпосередньо пов'язані з безпекою, працею, соціальним захистом та відновленням країни в умовах війни.

Створення механізму заборони конфлікту розглядається як форма зовнішнього регулюючого впливу, що не стільки ліквідує суперечності, скільки не дозволяє їм перейти в руйнівну стадію. Зазвичай такий механізм упроваджується третьою стороною – державними або муніципальними структурами, спеціалізованими службами, міжнародними організаціями, професійними медіаторами. На практиці він реалізується через фізичне чи організаційне розведення сторін, локалізацію осередків напруженості, призначення посередників, здійснення зовнішнього нагляду за діями учасників протистояння, установлення жорстких заборон на використання сили та інших форм примусу під час розв'язання спірних питань. Ці заходи самі по собі не усувають причин конфлікту, однак дозволяють контролювати інтенсивність протиборства, запобігаючи переходу до відкритого насильства. В умовах повномасштабної війни, коли суспільство загалом перебуває у стані підвищеної напруги й травматизації, механізми заборони конфліктів на рівні трудових колективів, професійних спільнот і територіальних громад набувають особливої

ваги, оскільки сприяють збереженню соціальної стійкості.

Поетапне залагоджування конфлікту, запропоноване в роботах Ч. Діксона, демонструє логіку переходу від первинного протистояння до стабілізації взаємин. На початковому рівні наголошується, що жоден конфлікт не може бути конструктивно врегульований без з'ясування справжніх мотивів претензій сторін. Важливо не обмежуватися поверховими звинуваченнями чи символічними вимогами, а виявляти глибинні потреби, страхи, побоювання та інтереси, які стоять за позиціями учасників. Далі необхідно чітко встановити сутність реальної проблеми, яка нерідко маскується другорядними конфліктогенними епізодами або емоційними реакціями.

Важливим кроком є відмова від логіки «перемога будь-якою ціною». Такий підхід лише посилює напруження, руйнує довіру й робить неможливими довгострокові домовленості. Натомість конфлікт пропонується розглядати не як поле битви, а як ситуацію, яку потрібно залагодити із мінімальними втратами для всіх сторін. Лише тоді можна переходити до пошуку кількох альтернативних варіантів розв'язання – не одного, а множини можливих рішень, кожне з яких оцінюється з точки зору реалістичності, витрат і вигод для учасників. На цій основі обирається оптимальний робочий варіант – той, що забезпечує прийнятний результат для кожної сторони та дозволяє перейти від стану конфронтації до конструктивного співробітництва.

Наступні стадії пов'язані з інформуванням сторін про запропоноване рішення, забезпеченням його правильного розуміння та перевіркою, чи дійшло воно до кожного адресата без спотворень. Особлива увага приділяється збереженню прийнятного емоційного фону взаємодії: учасники повинні не лише формально погодитися з результатом, а й зберегти готовність до подальшої співпраці. Оцінка сильних сторін позиції опонента, визнання її цінності, навіть якщо не всі вимоги були задоволені, допомагають запобігти «відкладеним» конфліктам у майбутньому.

Кожен із конкретних прийомів регулювання конфліктів виявляється ефективним лише за умови адекватного добору щодо конкретної ситуації. Універсальних «рецептів» не існує: те, що працює в невеликому трудовому колективі, може бути непридатним для міжгрупового чи міжрегіонального протистояння. Саме тому мистецтво управління конфліктами полягає у гнучкому поєднанні різних стратегій – від компромісу й консенсусу до медіації,

обмеження ескалації, поетапного залагоджування та, за потреби, зовнішнього втручання.

Практика розвинених країн, зокрема США, демонструє високу ефективність інституту професійного посередництва. Послугами медіаторів користуються як підприємства і організації, що вступають у взаємні суперечки, так і окремі громадяни, соціальні групи, профспілки, бізнес-асоціації. Для цього створено мережу спеціалізованих служб – державних і приватних центрів, бюро, відділів, які фінансуються з державних бюджетів, коштів великих компаній, громадських структур та окремих клієнтів. Національний інститут вирішення суперечок, заснований у 1983 р., став одним із ключових центрів розробки сучасних методик медіації та навчання веденню переговорів.

Сучасні медіативні техніки орієнтовані передусім на нормалізацію взаємин між конфліктуючими сторонами й вироблення конкретних рішень, що відповідають реальним можливостям і ресурсам учасників. Їх нерідко позначають як техніки контекстуального втручання, підкреслюючи, що посередник працює не лише з позиціями, а й з контекстом – цінностями, емоційними установками, груповою динамікою, структурою повноважень. Якщо сторони висувають взаємно нереалістичні вимоги, медіатор намагається м'яко, але наполегливо показати, у чому полягає їхня неконструктивність, і спрямувати дискусію до більш реалістичного поля. У разі різкої емоційної ескалації він бере на себе функцію «стабілізуючого чинника», стримуючи прояви ворожості, пояснюючи можливі негативні наслідки деструктивної поведінки. Коли проблем занадто багато, посередник допомагає структурувати їх: виділити ключові питання, відокремити справжні, «ядрові» причини протистояння від другорядних, пропонує сфокусуватися на тому, що має першочергове значення для обох сторін.

У підсумку сучасні технології управління конфліктами – від компромісу й консенсусу до професійного медіаторингу – формують цілісну систему інструментів, які особливо важливі для країн, що переживають війну, глибокі соціально-економічні трансформації та високу невизначеність. Їхнє грамотне застосування дає змогу не лише мінімізувати руйнівні наслідки конфліктів у трудових колективах та організаціях, а й перетворювати суперечності на ресурс розвитку, інновацій і зміцнення соціальної згуртованості.

Висновки до розділу 3

Алгоритм дій керівника у процесі регулювання та врегулювання конфліктів визначається природою суперечності, умовами її виникнення та динамікою розвитку. Ефективне управління конфліктом не може зводитися до його примусового придушення чи ігнорування: сучасний менеджмент виходить із того, що конфлікт є невід'ємною складовою організаційного життя, а тому його потрібно не стільки усувати, скільки грамотно спрямовувати, мінімізуючи деструктивні наслідки та використовуючи конструктивний потенціал.

Першим кроком для керівника є глибоке вивчення джерел напруги. Необхідно чітко встановити, що саме стало пусковим механізмом конфліктної ситуації: банальний дефіцит ресурсів, різні бачення щодо розв'язання виробничої проблеми, зіткнення ціннісних орієнтацій, або ж конфлікт, спровокований тривалою психологічною несумісністю членів колективу, взаємною недовірою чи накопиченою образою. Така діагностика дає змогу побачити не лише зовнішні прояви протистояння, а й глибинні суперечності, що вимагають системного управлінського втручання.

Після визначення причин доцільно зменшити коло прямих учасників конфлікту. Дослідження організаційної поведінки переконливо свідчать: що більше осіб втягнуто в конфліктну взаємодію, то складніше його залагодити й вищий ризик ескалації. Обмеження числа учасників дозволяє уникнути «ефекту натовпу», коли емоційна напруга багаторазово посилюється, а раціональний компонент взаємодії майже зникає. Натомість дво- чи тристоронні переговори забезпечують більш конструктивний формат пошуку рішення.

У сучасних умовах, особливо під час війни, коли колективи працюють в умовах підвищеної психологічної, соціальної та економічної напруги, керівник повинен розглядати конфлікт не лише як управлінську проблему, а і як маркер стану організації. Конфлікт сигналізує про наявність невирішених питань у системі управління, комунікацій, мотивації, розподілу функцій або про загострення факторів, які залишалися прихованими доти, доки не виникла критична ситуація.

У цьому контексті особливого значення набувають соціологічні дослідження у трудових колективах. Вони формують об'єктивну та

репрезентативну інформаційну базу, яка дозволяє керівництву отримати реалістичне уявлення про рівень задоволеності працівників, структуру міжособистісних стосунків, потенційні конфліктогенні зони, рівень психологічного клімату, особливості комунікативних бар'єрів і приховані ризики. Саме соціологічні діагностичні інструменти (анкетування, інтерв'ю, соціометрія, аналіз ціннісних орієнтацій, експрес-методики) дають можливість виявити ранні ознаки напруженості, яка в іншому разі могла б перейти в гострий конфлікт.

Використання результатів таких досліджень дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення, ефективно планувати кадрову політику, коригувати систему мотивації та комунікацій, проводити профілактику конфліктів, здійснювати моніторинг стану колективу та оцінювати ефективність уже реалізованих управлінських заходів. Таким чином, грамотне застосування соціологічних методів стає для керівника потужним ресурсом системного управління конфліктністю та забезпечення стабільного функціонування трудового колективу навіть у складних суспільних умовах.

ВИСНОВКИ

У ході проведення дослідження було встановлено, що конфлікти є природною і закономірною складовою будь-якого соціального середовища, зокрема трудового колективу. Вони відображають різні позиції, інтереси, професійні й особистісні орієнтації працівників та виникають у процесі ухвалення рішень, розподілу ресурсів, визначення стратегій діяльності. Проте саме спосіб реагування організації на конфлікт, глибина його діагностики та ефективність управлінських дій визначають, чи набуде він конструктивного чи деструктивного характеру.

Проведене емпіричне дослідження засвідчило наявність у колективі підприємства суттєвого потенціалу до конфліктної взаємодії: 18,6% респондентів продемонстрували схильність до активного вступу в конфлікти, що перевищує нормальний рівень. Головними чинниками такої тенденції є молодий вік частини працівників, високий рівень амбіційності, виразна готовність відстоювати власні погляди та позиції. Разом з тим колектив характеризується позитивним трудовим потенціалом, дисципліною, орієнтацією на результат і, що важливо, – готовністю до конструктивного діалогу.

Виявлено, що методи й інструменти діагностики конфліктних ситуацій на підприємствах досі недостатньо системно застосовуються, а методичний інструментарій вітчизняної конфліктології потребує подальшого розвитку. Це обумовлює необхідність звернення до міждисциплінарних підходів – психології, соціології, управління персоналом – оскільки саме вони дозволяють глибше вивчити причини внутрішньоорганізаційних суперечностей, виявити індивідуально-психологічні особливості працівників та оцінити рівень напруженості у колективі.

Важливим результатом дослідження стало обґрунтування можливості та доцільності створення на підприємстві служби соціального розвитку – спеціалізованої структури, спрямованої на моніторинг соціально-психологічного клімату, своєчасне виявлення суперечностей, реалізацію профілактичних заходів та медіативних практик. Така служба здатна

забезпечити комплексне управління соціальною сферою підприємства, інтегруючи зусилля кадрової, економічної, виробничої та інших служб.

Обґрунтовано, що сучасна система управління конфліктами має ґрунтуватися на поєднанні діагностики, профілактики, регулювання, переговорних технологій і медіації. Особливе значення має перенесення акценту з придушення конфлікту на його конструктивне опрацювання та використання як ресурсу розвитку. Ефективно керовані конфлікти сприяють удосконаленню комунікацій, оптимізації управлінських рішень, формуванню нових підходів до взаємодії між працівниками.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що управління конфліктами на підприємстві є системним і багаторівневим процесом, який потребує науково обґрунтованих підходів, підготовлених фахівців та організаційних структур, здатних забезпечити його реалізацію. Впровадження в практику механізмів діагностики та попередження конфліктів, організація служби соціального розвитку, застосування медіативних та комунікативних технологій сприятимуть зниженню конфліктності, підвищенню ефективності виробничої діяльності та формуванню здорового соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анцупов А. Я., Малышев А. А. Введение в конфликтологию. Как предупреждать и разрешать межличностные конфликты: Учеб. пособие, К.:МАУП, 1996. 104 с.
2. Багінський А. Д. Сучасні соціально-політичні конфлікти у структурному вимірі. Вісник НТУУ «КПІ». 2019. № 2 (42). С. 6-10.
3. Бессмертный А., Грибушин Б., Кучер О., П'ятенко Д. Управління конфліктами персоналу підприємства в контексті управління конкурентоспроможністю, диверсифікацією та інноваціями. The XVI International scientific and practical conference «Modern and new technical trends that help humanity», December 16-18, 2024, Thessaloniki, Greece. С. 105-109.
4. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017.№ 10. С.177–182.
5. Бондаренко О. Т. Конфліктологія в сфері соціальної роботи: теорія та практика : підручник. Київ : Вид-во «Соціальна допомога», 2020. 574 с.
6. Бортнікова М. Г., Петришин Н. Я., Чиркова Ю. Л., ЧушакГолобородько А. М. Концептуальні засади здійснення медіації при реалізації зовнішньоекономічних контрактів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення. 2020. №2. С. 35-42
7. Василець О. Д., Єнін М. П. Патріотичне виховання української молоді: механізми раціоналізації. Youth in Central and Eastern Europe. Sociological Studies. 2017. № 2 (8). С. 87-100.
8. Гаєвський Б. А. Основи науки управління: Навч. посібник. К.: МАУП, 1997.-112 с.
9. Глазл, Ф. Конфлікт-менеджмент: Довідник для керівників та консультантів. 10-те вид. Київ: АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.
10. Голіонко Н.Г., Гновенко Д.О. Медіація як засіб вирішення конфліктів в організації. тратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2022. С.45-47.
11. Голуб О. І. Соціальна робота: теорія і практика : підручник. Київ : КНЕУ. 2015. 226 с.
12. Городняк, І. В. Методологічні засади дослідження управління

конфліктами в організації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. №6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01>

13. Дмитрієва О. А. Психологія ділового спілкування та конфліктів. – К.: Центр учбової літератури, 2020. 268 с.

14. Джонсон Р. Соціально-економічний підхід до діагностики соціального конфлікту: теорія та практика. Журнал соціально-економічних досліджень. 2022. № 13 (1). С. 25-39.

15. Конфлікти в суспільстві: діагностика і профілактика: У 3 ч. К. Чернівці, 1995.

16. Конфліктологія: Підручник для студентів вищ. навч. закл. юрид. спец. /Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осіпова та ін.; За ред. професорів Л. М. Герасіної та М. І. Панова. Харків: Право, 2002. 256 с.

17. Ковальчик П., Мамієв Н. Попередження й вирішення конфліктів. – Донецьк, 1994.

18. Ковальчук А. К. Ефективні методи діагностики соціальних конфліктів у роботі з уразливими групами населення : конспект лекцій. Харків, 2021. 89 с.

19. Колот А. М., Герасименко О.О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія . К. :КНЕУ, 2021. 487 с.

20. Коломенский Ю. Л., Платонов К. К. Основы социальной психологии. Киев: Вища школа, 1987. 278 с.

21. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. Персонал. 2021. № 4–5. С. 101–103.

22. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту : навчальний посібник. К.: Академвидав, 2013. 288 с.

23. Матеріали соціологічного дослідження проведеного у КП «ТМ ШЕД».

24. Медіація. UA: нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах. Колективна монографія партнерів проекту Erasmus+ Медіація: Навчання та трансформація суспільства/ за ред. О. А. Сєдашової, О. М. Карпової. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 187 с.

25. Мекшун Л. М. Управління конфліктами : конспект лекцій. Чернігів : ЧНТУ, 2019. 72 с.

26. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.
27. Менеджмент соціальної роботи : підруч. / авт.-упоряд. : Т. Л. Надвинична, С. А. Надвиничний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с
28. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства: монографія. Микитюк П. П. та інші. Тернопіль, 2017. 399 с.
29. Місевич М., Зелінська А., П'ятенко Д. Управління конфліктами як напрям підвищення якості менеджменту на підприємстві. LI International scientific and practical conference «Evolution and Improvement of Traditional Approaches to Scientific Research» (December 11-13, 2024) Ljubljana, Slovenia. International Scientific Unity, 2024, С. 126-129.
30. Нечипоренко К.О., Арзянцева Д.А. Формування конфліктологічної компетентності як необхідного компонента управлінської культури керівника організації. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах» (5-6 грудня 2023 р., м. Запоріжжя) / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. С.85-87.
31. Новак О. М. Соціальні конфлікти в сучасному суспільстві. Журнал соціології. 2021. № 4. С. 67-69.
32. Новосьолов Я.О. Стан та перспективи розвитку бізнес-медіації в Україні. Problems of International, National and Regional Economy. Joint Scientific Journal. Volume: 2021. С. 68–74.
33. П'ятенко Д. Вдосконалення технологій управління конфліктами на підприємстві. Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «New Horizons in Scientific Research: Challenges and Solutions» (December 16-18, 2024. Marseille, France). European Open Science Space, 2024, С. 86-89.
34. Пак Н. Т. Управління конфліктами в організації: підходи та методи/Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар.наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.) / М-во освіти і науки України, Київ. нац.екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [орг. ком.: Лук'яненко Д. Г. (голова) та ін.].Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2022. – С. 73–77.
35. Петренко О. М., Коваль Н. В. Особливості вітчизняного досвіду

управління конфліктами в соціальній роботі. Український журнал соціальної роботи. 2022. № 11. С. 33-94.

36. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2017. № 5(05). С. 170–175. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-5-05> 9(дата звернення 20.10.2024)

37. Ратніков В. П. Конфліктологія: навчальний посібник. К.: КНТ, 2011. 304 с.

38. Рейнольдс Д. А. Управління конфліктами в соціальній роботі: психологічний підхід. Журнал соціальної роботи. 2022. № 10 (2). С. 45-58.

39. Сазонова Т. О., Шульженко В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 101-105. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-19>

40. Сміт Д. П. Діагностика соціального конфлікту: теорія та практика. Журнал соціальної роботи та конфліктології. 2021. № 11 (2). С. 15-28.

41. Сміт Е. Д. Системний аналіз конфліктів у соціальній роботі. Міжнародний журнал конфліктології. 2022. № 8 (3). С. 120-135.

42. Соколова І. І., Петров О. В. Теорія та практика управління конфліктами в соціальній роботі. Журнал соціальної роботи. 2022. № 19. С. 119-163.

43. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.

44. Шульженко І.В., Сарафанніков В.В., Собакар С.В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 670–673.

45. Blake, R. R., Mouton, J. S. Solving Costly Organizational Conflicts. – San Francisco: Jossey-Bass, 1984. – 346 p..

46. Brown R., Davis M. Interview Methods for Participants in Social Conflicts : Book. 2019. 129 p.

47. Folger J. P., Poole M. S., Stutman R. K. Workingthroughconflict: Strategies for relationships, groups, and organizations. Routledge. 2017.

48. Garcia M., Lopez S. Consensus-Building in Community Social Work: A

Case Study of Conflict Resolution. *Community Social Work Journal*. 2022. № 45 (3). C.112-128.

49. Garcia M., Rodriguez S. Technological Solutions for Conflict Management in Social Work : A Case Study Approach. *Journal of Technology in Social Work*. 2019. № 7 (2). C. 78-95.

50. Harrison J., Smith L., Johnson, M. The Impact of Mediation on Family and Social Services Conflicts. *Journal of Social Work Mediation*, 2023. № 18 (3). C. 112-130.

51. Johnson R., Davis S. Consensus-Oriented Approaches in Social Work Conflict Resolution. *Social Work Conflict Resolution Review*. 2019. № 21 (4). C. 203- 220.

52. Luria, A. R. *The Working Brain: An Introduction to Neuropsychology*.

53. New York: Basic Books, 1973. – 350 p. Simmel G. *Conflict and the Web of Group Affiliations*. New York: The Free Press, 1955. 190 p.

54. Smith D., Jones M. The Impact of Technologies on Social Conflicts." *Journal of Social Psychology*. 2020. № 12. C. 39-62

55. Smith J. *Modern Theoretical Approaches to Conflict Resolution in Social Work*. 2022.

56. Smith J., Johnson A. Diagnosing Social Conflicts: Modern Approaches. *Journal of Social Psychology*. 2020. № 9. C. 36-68.

57. Smith J., Johnson M. Міжнародний підхід до управління конфліктами в соціальній роботі. *Журнал міжнародної соціальної роботи*. 2021. № 33. C. 63-92.

58. Williams E., Davis R. The Impact of Stake holder Engagement on Conflict Resolution in Social Work. *Journal of Social Work Studies*. 2021. № 15 (3). C. 112-130.

59. Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309–325.
<https://doi.org/10.1177/001316447703700204>

60. Berkel, H. *Handbuch Konfliktlösung*. München: Pfeiffer, 1996. 189 p.