

## SOCIAL COMMUNICATION AND CULTUROLOGY

UDC 005

DOI 10.36074/2663-4139.12.05

# КОНФЛІКТОЛОГІЯ, ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ORCID ID: 0000-0002-7489-3863

ПОЛЯК Катерина Юріївна

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту  
Рівненський державний гуманітарний університет

УКРАЇНА

**Анотація.**

В даній статті розглянуто роль конфліктології в сучасному менеджменті, важливість розуміння інтеграції цих понять, позитивну і негативну роль конфлікту, а також вказані деякі шляхи вирішення проблемних ситуацій.

**Ключові слова:** конфліктологія; менеджмент; конфлікт; переговори; медіація.

На початку варто зазначити, що на сьогодні майже не існує праць, де б висвітлювався збалансований і комплексний підхід до ролі конфліктології в сучасному менеджменті, та їх інтеграції.

На сьогодні єдиних, точних та повних визначень сутності понять менеджменту і конфліктології не існує, тому будемо користуватись такими дефініціями:

**Конфліктологія** - вивчає суть та чинники виникнення, динаміки розвитку і закінчення конфліктів;

**Менеджмент** - це система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

Конфлікти, в залежності сфери їх виникнення, поділяють на економічні, політичні, виробничі, трудові, сімейні, побутові тощо.

Особливістю загальносоціологічного підходу до аналізу конфліктів є необхідність урахування єдності та взаємодії суб'єктивних і об'єктивних чинників їх виникнення та розвитку.

У природі будь-якого соціального конфлікту закладено суперечність, здебільш антагоністичного характеру. Але суперечність і конфлікт — це не ідентичні явища, перше з них передуює наступному.



© Поляк К.Ю., 2020

© Poliak K., 2020

<https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139><https://doi.org/10.36074/2663-4139.12.05>

Конфлікт є найгострішою формою виявлення протиріч, і хоча не кожна суперечність породжує конфлікти, але природа суперечностей безумовно конфліктогенна.

З позицій сучасної науки сама можливість створення в організації конфліктної ситуації свідчить про збій у системі управлінської діяльності сучасного менеджменту, результат недотримання її основних норм.

З цього випливає, що менеджер має бути добре ознайомлений з конфліктологією, і в результаті його практичного застосування - сприяти співробітництву і згуртованості колективу, зміцненню його антиконфліктного потенціалу.

Управлінсько-регулятивна (прагматична) функція конфліктології по-суті є функцією вироблення конфліктного менеджменту, тобто створення ефективних механізмів управління конфліктною ситуацією. Прагматичні можливості управлінсько-регулятивної функції виявляються в розробці практично значущих антиконфліктних програм дії соціальних суб'єктів, в опануванні толерантних моделей та консенсуальних алгоритмів соціальної взаємодії. Ця функція значно розширює розуміння кордонів конфліктологічного пізнання, яке не повинне обмежуватись лише теоретичними результатами; як для науки конфліктології, так і для соціуму вкрай важливим є етап врегулювання, розв'язання та упередження соціальних конфліктів.

Прагматизм управління конфліктами виявляється в тому, що конфліктологія набуває можливості перетворитися на відтворюючу силу, від якої суспільство чекає позитивної інформації, пояснень та механізмів запобігання конфліктам чи ефективного управління ними.

Для ефективного управління конфліктом необхідно виявити причини виникнення конфліктності ситуації. В менеджменті діють чотири типи конфліктів [5]:

**1. Внутрішньоособовий конфлікт** - виникає в результаті суперечливих вимог, які пред'являються одній і тій же особі, порушення принципу одноосібності, а також неузгодження виробничих вимог з особовими потребами, робочим перевантаженням або недовантаженням (приклад: керівник одне вимагає, а інше робить; непорозуміння між виробниками і реалізаторами продукції по її якості; між керівником і бухгалтером по ціні продукції).

**2. Міжособовий конфлікт** - самий поширений, який проявляється між керівниками за ресурси, капітал, робочу силу, обладнання та ін. Цей конфлікт може проявлятися і як зіткнення особистостей, тому що люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями просто неспроможні контактувати один з одним.

**3. Конфлікт між особистістю і групою** - виникає у випадках, коли особистість займає позицію, яка відрізняється від позицій групи (приклад: член колективу за рахунок продуктивності праці підвищив заробіток, а економічна служба знизила



розцінки всім працюючим; керівник за порушення дисципліни покарав групу працюючих, а остання відмовляється працювати).

**4. Міжгруповий конфлікт** - виникає на підставі наявності формальних і неформальних груп (приклади: сварки між денною і нічною змінами в лікарні за якість обслуговування хворих).

Варто відмітити і трудовий конфлікт — це особливий вид соціального конфлікту, що проявляється через зіткнення двох (чи більше) різноспрямованих сил, інтересів, поглядів щодо соціально-трудова відносин та умов їх забезпечення (низька заробітна плата, невплата (затримання) заробітної плати, незабезпеченість найманих робітників роботою, яка дозволяє мати стабільний заробіток, тощо). Особливо конфліктогенні суперечності, що виникають через зміст праці, стосунки у колективі та інтенсивність трудових зусиль.

Взагалі ж переважним засобом вирішення трудових конфліктів є переговорний процес, умовами організації якого є: 1) кожна з конфлікуючих сторін має визнати за опонентом право на власні погляди; 2) учасники повинні визнати наявність розбіжностей і протистояння; 3) сторони конфлікту визнають певні правила взаємодії, особливо рівність у процедурі переговорів; 4) регулювання переговорів забезпечується цілеспрямованими діями посередників.

Конфліктний медіаторинг — це технологія проведення переговорів за участю медіатора-посередника. Медіація (посередництво) як найдавніший засіб вирішення проблемних ситуацій забезпечує ефективне розв'язання багатьох конфліктів; вона дозволяє сторонам шляхом переговорів, у неюридичний спосіб, лише за участю медіатора досягти збалансування суперечливих інтересів.

Медіація – це неформалізована, але чітко структурована процедура врегулювання спору за участі нейтрального посередника (медіатора), який підтримує сторони у досягненні ними взаємовигідного рішення.

Основні причини конфліктів [6]:

1. Розподіл ресурсів між підрозділами організації. Людина завжди бажає одержати більше, а не менше.

2. Взаємозалежність завдань - діє скрізь, де один працівник або група залежить від виконання завдань іншої особи або групи. Так, керівник мехзагону свої недоліки в роботі пояснює низькою якістю ремонту, а завідувачий майстернею некваліфікованими кадрами ремонтників.

3. Різниця в цілях - виникає, коли організація стає спеціалізованою або розділяється на окремі самостійні підрозділи.

4. Різниця в уявленнях і цінностях - дуже поширена причина конфлікту. Підлеглий вважає, що його думка найкраща, а керівник іншої думки. Головний лікар бореться за



ефективність використання бюджетних коштів, а хірург - за якість лікування на яке не вистачає коштів.

5. Різниця в поведінці і життєвому досвіді - підвищують можливість конфлікту. Люди авторитарні і догматичні скоріше вступають у конфлікт. Ступінь взаємопорозуміння знижує різниця в життєвому досвіді, освіті, виробничому стажі та віці.

6. Незадовільні комунікації є причиною і наслідками конфлікту, можуть діяти як каталізатор конфлікту (особливо інформація щодо зміни умов і оплати праці; зміни посадових обов'язків і режиму роботи).

Однак сучасна школа менеджменту дійшла до висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль - сприяє рухові організації вперед.

Також, зазначимо, що представники ранніх шкіл управління, у тому числі прихильники школи людських відносин, раніше вважали, що конфлікт — це ознака неефективної діяльності організації і поганого управління.

У наш час теоретики і практики управління все частіше схиляються до тієї точки зору, що деякі конфлікти навіть в самій ефективній організації за найкращих взаєминах не тільки можливі, але і бажані.

При цьому менеджеру потрібно вміло і тонко керувати самим процесом, не давати йому розгорітись, і спрямувати енергію колективу у позитивне русло.

Таким чином, конфлікт, помічений в початку розвитку, вміло скоректований та погашений, може стати чинником поліпшення стосунків у трудовому колективі та інтенсифікації праці.

В цьому полягає роль вивчення конфліктології та її складових, а саме соціології та психології та їх застосування сучасними менеджерами.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Королев Ю.Б., Коротнев В.Д. & Кочетова Г.Н. (2007). *Менеджмент в АПК*. Москва: Колос.  
 [2] Мескон М.Х., Альберт М. & Хедуори Ф. (2008). *Основы менеджмента*. Москва: ООО И.Д. Вильямс.

#### CONFLICTOLOGY AS A NECESSARY COMPONENT OF MODERN MANAGEMENT

**POLIAK K.**, *PhD in Economics, Associate Professor of Management*  
 Rivne State Humanitarian University

UKRAINE

**Abstract.** This article discusses the role of conflictology in modern management, the importance of understanding the integration of these concepts, the positive and negative role of conflict, as well as some ways to solve problem situations.

**Keywords:** *conflictology; management; conflict; communication; mediator.*



© Поляк К.Ю., 2020  
 © Poliak K., 2020

<https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139>  
<https://doi.org/10.36074/2663-4139.12.05>