

Список використаних джерел

1. О. М. Олешко Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2015, вип. 1(24)
2. Г. Д. Джумагельдієва Механізм врегулювання конфлікту інтересів в системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток* №2 2019. *Журнал Державне управління: удосконалення та розвиток* - наукове фахове видання з питань державного управління. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1386>
3. П. Б. Волянський Шляхи запобігання конфлікту інтересів на державній службі. *Державне управління: удосконалення та розвиток* №6 2014. *Журнал Державне управління: удосконалення та розвиток* - наукове фахове видання з питань державного управління. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=726>
4. Про державну службу. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text>
5. Про запобігання корупції. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
6. Про конфлікт інтересів | Національне агентство з питань запобігання корупції. *Національне агентство з питань запобігання корупції*. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/pokaznyky-diyalnosti-departamentu/>
7. Likarchuk, N., Likarchuk, D., & Shevel, I. (2022). PROBLEMS OF CONFLICT OF INTEREST MANAGEMENT IN THE CIVIL SERVICE SYSTEM. *Scientific Journal of Polonia University*, 47(4), 122-129. <https://doi.org/10.23856/4715>
8. Civil Service Bureau. https://www.csb.gov.hk/english/admin/conduct/files/Cofl_e.pdf

Pak N., PhD.,
Associate professor of Department of Economics and Public management
nataliya.pak@lnu.edu.ua
Verzun I.
3rd year student, faculty of Financial Management and Business
Ivan Franko National University of Lviv
iryna.verzun@lnu.edu.ua

FEATURES OF CONFLICT MANAGEMENT IN AREA OF PUBLIC MANAGEMENT

Summary. The features of conflicts in area of public management and their types are considered in the article. Conflict is considered as the most essential corruption risk in area of public service. Features of conflict of interest management in public service, conflict of interest resolution mechanism and ways of their prevention in area of public management are examined.

Keywords: conflict, conflict management, public management, public service, civil servant.

Пак Н.Т.,
канд. екон. наук., доцент
n.volfik@gmail.com
Юсковиць І.М.,
студентка ЛНУ імені Івана Франка
250719irasowa@gmail.com

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ

Анотація. У даній роботі розглядаються особливості управління конфліктами в сучасних організаціях. Розглянуто основні елементи та параметри організаційної культури, на які слід звернути увагу при розробці персональної системи управління конфліктами. Проаналізовано механізм впливу організаційної культури на систему управління конфліктами та ефективність організації. Описано характеристики різних типів стресу працівників підприємства як джерела конфлікту та критерії організаційної культури, яка впливає на систему управління конфліктами та постійно з нею пов'язана: ієрархія в організації, методи конфлікту управління, гнучкість, місце людини в організаційній культурі, мотивація співробітників на рівнях

формування, ставлення до конфліктів в організації, ступінь регуляції діяльності співробітників, системи комунікацій.

Ключові слова: конфлікт, організаційна культура, управління персоналом, організація, цінності, тиск, мотивація, система управління, система управління.

Актуальність. Динамічність зовнішнього середовища, складність організаційних і комунікаційних структур, підвищений рівень конкуренції, невизначеність багатьох активних ринків призводять до появи нових конфліктів і їх зростання за рівнями і чисельністю. Усі перелічені суперечливі фактори виходять за рамки корпоративного впливу та ініціативи, а тому потребують постійного моніторингу та відповідного коригування з боку організації. Причини виникнення конфліктів відображені в працях багатьох учених. Наприклад, такі вчені, як Е. Мейо, Е. Дюркгейм, Т. Парсонс вважали, що наше суспільство перебуває в стабільному й стійкому стані, а конфлікти – це лише певне відхилення, так звана «хвороба людських стосунків». Із дещо протилежною думкою виступали К. Маркс, М. Вебер, В. Парето, Р. Дарендорф. Вони вважали, що саме конфлікт є необхідним чинником, який здатний пояснити соціальні зміни та процеси. У наш час дане питання є актуальним і потребує розгляду.

Постановка завдання. Формування організаційно-психологічного клімату переслідує першочергову мету підвищення ефективності праці працівників, у тому числі за рахунок виявлення та усунення соціальної напруги в колективному управлінні конфліктами. В умовах нестабільності економіки, політичної та соціальної ситуації, тривожності керуючої, особливо керованої, системи організації зростає. Як наслідок, зростає кількість конфліктів, як міжособистісних, так міжгрупових. Метою дослідження є дати визначення конфлікту, проаналізувати класифікацію конфліктів, розглянути та проаналізувати модель визначення місця системи управління конфліктами в організаційній культурі сучасної організації

Результати дослідження. Кожна організація має свої норми, цінності, правила, яким підпорядковується вся діяльність підприємства. Задля підтримки та виконання цих правил, потрібно сформувати ефективну систему методів, інструментів, покликаних управляти трудовими та міжособистісними конфліктами, які виникають в організації. [1].

При наявності конфлікту дуже важливі такі ознаки, як напруженість, емоційне хвилювання, наявність шуму тощо. При цьому багато керівників підприємств забувають, що на першому місці мають бути цілі підприємства, а не власні амбіції, переконання, цінності, позиції, проблеми тощо, оскільки керівники є працівниками і мають підписані договори з роботодавцями. Компанія зобов'язана виконувати поставлені цілі та завдання. Тому важливо чітко відкидати все, що не має нічого спільного з проблемами та конфліктами. Керуючи конфліктами, є різні варіанти їх вирішення.

Конфлікт відіграє подвійну роль в управлінні. Вони можуть порушити організацію та знизити ефективність управління, але в деяких випадках вони можуть також мати позитивний ефект. Вони показують приховані негативні процеси, реальне існування та тенденції зміни відмінностей, невидимі перешкоди (пастки). Їх можливі позитивні ефекти полягають не лише в «подачі» інформації, а й у здатності «розчищати сміття для подальших інновацій». Деякі конфлікти потрібно вирішувати, а деякі конфлікти потрібно провокувати.

Конфліктні ситуації в організації можуть мати конструктивний або деструктивний характер і вирішуватися двома шляхами: або керівник змінює свій кодекс поведінки і починає діяти рішуче, або на його місце приходить новий, більш динамічний і цілеспрямований. Обидва варіанти є конструктивними для організації. Для конкретного менеджера другий варіант є руйнівним. Використання того чи іншого підходу або їх комбінації вимагає з'ясування причини деструктивного конфлікту.

З метою попередження деструктивних конфліктів і можливої трансформації конструктивних конфліктів у деструктивні, на підприємствах можуть бути створені певні

системи попередження конфліктних ситуацій і стимулювання позитивних наслідків конфліктів [2]. Існує комплекс заходів для запобігання конфліктним ситуаціям:

- чітко визначити та уточнити посадові вимоги для всіх структурних підрозділів та посадових осіб;
- створити та підтримувати сприятливий мікроклімат в організації та організаційній культурі;
- встановлення механізмів вирішення розбіжних інтересів і виникаючих питань (організація зустрічей, можливість робити рекомендації або запити відповідальним чи вищестоящим посадовим особам);
- корпоративні заходи, спрямовані на спільне проведення часу співробітників;
- святкування співробітниками свят та урочистих подій в колективі (дають співробітникам відчуття значущості, самотності та участі в команді);
- тимбілдінг на розвиток індивідуальних соціально-психологічних особливостей;
- спільне навчання працівників для вдосконалення професійних знань і навичок;
- пропаганда здорового способу життя в колективах (обід або після роботи, спортивні змагання, подорожі, командні ігри);
- гумор в колективі, розповідання анекдотів, історій, наявність спеціальних «фірмових» жартів;
- обговорення з працівниками недопущення конфліктів з колегами та миру.

Якщо в організації виникає конфлікт потрібно : - виявити проблему. Визначити відділ, у якому він відбувся. Місце, час, обставини; - збирати поверхневу інформацію. Поговорити з працівником — ініціатором конфлікту та його керівником, зіставити отриману інформацію; - вивчити ситуацію у минулому. Проаналізувати отриману інформацію і класифікувати конфлікт; - розглянути суть конфлікту. Якщо конфлікт виробничий, визначити джерело і розв'язати його з усіма учасниками. Після розв'язання конфлікту окреслити відповідальність та наслідки наступних конфліктів для усіх учасників; - визначити особистісний фактор у конфлікті. Якщо конфлікт міжособистісний, це значно гірше за попередній варіант, і тут нема єдиного шляху розвитку. Для вирішення такого конфлікту потрібно долучати кількох керівників різних рівнів, а також неформальних лідерів колективу. Робота з таким конфліктом триває у кілька стадій, і треба бути готовим до того, що за спокій у колективі доведеться, як це не парадоксально, повоювати, іноді навіть ціною звільнень працівників. Проте повинно усвідомлювати свою відповідальність за людей, яких берете на роботу, і якщо вони створюють негативні відчуття у решти працівників, варто задуматись — чи не задорого вам обходиться такий працівник; - розглянути що думає колектив? Колектив також реагує на конфлікти, і якщо він не отримує пояснення — чому так сталося і які наслідки? — він починає сам шукати відповіді. Через неформальних лідерів, колег, керівників підрозділів — тобто через найпростіші у доступі джерела. Чи зрозуміє він об'єктивну реальність? Навряд чи. Зате якщо зробить висновки — тоді керівнику буде вже дуже важко переконати в іншій думці; - налагодити ситуацію. Потрібно привести конфліктні сторони до емоційної стабільності, і лише цей момент можна вважати відправним у подальшій конструктивній роботі. До того все було лише емоціями, з чи без об'єктивного підґрунтя; - вибудувати дорогу. Людям, які конфліктували, ще доведеться працювати разом [3].

Така система дозволить керівникам власно виявляти виникаючі конфлікти, ефективно виявляти їхні причини, швидко вирішувати конфліктні ситуації, а отже, і запобігати найбільш важким наслідкам деструктивних конфліктів, таким як формалізація відносин, психологічний антагонізм і практично завжди виникаюче за ними зниження загальної результативності роботи [4]. По-різному ідентифіковано способи вирішення конфліктів. Так способами вирішення конфліктів визначено: компроміс, переговори, посередництво, арбітраж, правозахисні процедури, адміністративні процедури, судові процедури, антагоністські способи. Також, розв'язання конфлікту можливе шляхом проведення переговорів, створення узгоджувальної комісії, а також у судовому порядку[5].

Розглянемо основні причини та джерела виникнення стресу, що передують і супроводжує конфлікт, у професійній діяльності. Професійний стрес – це напружений стан

працівника, який виникає у нього за умови впливу емоційно-негативних, екстремальних чинників у сфері трудової діяльності, з організаційного середовища. Розглядаючи діяльність та управління персоналом в сучасному підприємстві, можемо констатувати присутність трьох видів стресів. Серед чинників, що викликають стресовий стан досліджуваних працівників, виокремимо такі:

- 1) надмірна завантаженість (особливо у сучасних умовах пандемії коронавірусу): зазвичай досліджувані працівники змушені виконувати багато завдань за обмежений час. Наслідок – тривожність, фрустрація, відчуття руйнації та безнадії, матеріальні втрати;
- 2) конфлікт ролей – виникає за умови пред’явлення суперечливих вимог, за порушення принципу єдності управління (у підлеглого є один безпосередній керівник, завдання та розпорядження якого він і повинен виконувати), а також у досліджуваній організації він виникає, коли вимоги та очікування неформальної групи не співпадають із вимогами та очікуваннями формальної організації;
- 3) невизначеність ролей (проявлялася особливо гостро у досліджуваному періоді) – працівники не впевнені в тому, що вони зрозуміли очікування та відповідають вимогам керуючої системи; вимоги невизначені чітко, система оцінювання у сучасних динамічних та нестабільних умовах – не зрозумілі; 4) велика ступінь відповідальності поряд із недостатньою мотивацією; 5) динамічність подій, необхідність швидкого прийняття рішення, розбіжність між індивідуальним життєвим рівнем та характером діяльності.

Тільки в конфліктних ситуаціях можна перевірити міцність управлінської команди, а також фундаментальні принципи корпоративної культури, важливість команди і керівника. Завдяки конфлікту видно «щире обличчя» кожного співробітника або групи соціального типу. Стратегічно виграють лише організації, в яких конфліктні ситуації вирішуються спокійно та професійно. Менеджерам потрібні знання та навички щодо методів управління та вирішення конфліктів, якщо організація має намір застосовувати інноваційні програми у своїй діяльності. Загальним проявом конфлікту є збентеження цієї цільової групи. У цьому випадку відбувається наступний процес: групові норми, зразки колективних дій якось не узгоджуються з новими потребами [6].

Висновки. Тому, після дослідження та аналізу конфліктів, вміння вчасно виявити конфлікти та уникнути серйозних наслідків є основним завданням керівників організацій. У свою чергу, розробка заходів щодо попередження конфліктних ситуацій забезпечує ефективне функціонування систем управління в організації та підтримує добрий психологічний клімат серед працівників. Знаючи причини конфліктів, даючи їм безпристрасну критичну оцінку, часто можна виробити певні заходи щодо попередження подібних конфліктних ситуацій і вирішення конфліктів, що виникли. Не тільки недооцінка, але й переоцінка існуючих протистоянь є згубною. У цьому випадку на це докладається набагато більше зусиль, ніж насправді потрібно. Переоцінка конкретного конфлікту або надмірне обурення ймовірністю конфліктної події може призвести до виявлення конфлікту, коли його немає. Роль керівника є дуже важливою, так як саме від нього залежить мир і злагода в колективі, його розвиток, успішність та ефективність діяльності організації. Тому головне завдання керівників будь-якого рівня повинно полягати в тому, щоб зосереджуватися на підвищенні власної майстерності, вихованні в собі відповідних якостей, набутті досвіду успішного ведення управлінської діяльності, що є запорукою високої ефективності виробництва та конкурентоспроможності організації в цілому.

Список використаних джерел

1. Боковець В.В., Соколовська В.В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/6.pdf (дата звернення 27.09.2022).
2. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч. посібник під ред. д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. К.:ВД «Професіонал», 2013. 576с
3. Шеллінг Т. Стратегія конфлікту. 2011. 366с.

4. Ємельяненко Л. М Конфліктологія: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. К.: КНЕУ, 2013. 315 с.
5. Боковець В.В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми // Наукові праці НУХТ, Т.21, №6. Київ, 2015. С.132-139
6. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. – К.: Либідь, 2010. – 258 с.

Pak N.T.,
candidate economy Science, associate professor
n.volfik@gmail.com
Yuskovets I.M.,
student of Ivan Franko National University
250719irasowa@gmail.com

MANAGEMENT OF CONFLICTS IN THE ORGANIZATION: APPROACHES AND METHODS

Summary. This work examines the peculiarities of conflict management in modern organizations. The main elements and parameters of organizational culture, which should be paid attention to when developing a personal conflict management system, are described. The mechanism of influence of organizational culture on the conflict management system and organizational effectiveness is considered. The characteristics of different types of stress of the company's employees as a source of conflict and the criteria of organizational culture, which affects the conflict management system and is constantly connected with it, are described: hierarchy in the organization, methods of conflict management, flexibility, the place of a person in the organizational culture, employee motivation at the formation levels, attitude to conflicts in the organization, the degree of regulation of the activities of employees, communication systems.

Key words: conflict, organizational culture, personnel management, organization, values, pressure, motivation, management system, management system.

Прохорова Є.В.
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
yeliena.prokhortova@kneu.ua

ВІЙСЬКОВІ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ В БІЗНЕСІ: ЩО СПІЛЬНОГО?

Анотація. Уточнено основні види військових стратегій, ідентифіковано військові тактики. Виявлено відповідність поширених стратегій і тактик конкурентної боротьби основним видам військових стратегій.

Ключові слова: військові стратегії і тактики, конкурентні стратегії

Актуальність. Серед багатьох передумов використання стратегічного менеджменту в бізнесі особливу увагу слід приділити підвищенню рівня конкуренції на більшості ринків або галузей, що дозволило використовувати типові військові стратегії у конкурентній боротьбі.

Постановка завдання. Метою дослідження є уточнення основних видів військових стратегій і тактик і виявлення особливостей їх застосування в конкурентній боротьбі. Робоча гіпотеза: у конкурентній боротьбі між учасниками ринків спостерігаються специфічні прояви військових стратегій і тактик.

Результати дослідження. Виділяють п'ять основних військових стратегій: винищення, виснаження, знищення, залякування та підбивна діяльність [1]. Різні прояви таких стратегій використовуються і в конкурентній боротьбі.

Розглянемо використання військової стратегії знищення супротивника під час конкурентної боротьби. Знищення конкурентів можливе, наприклад, внаслідок цінової війни (термін «цінова війна» є усталеним в економічній теорії) [2]. Такий метод боротьби