УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ ТА МЕХАНІЗМИ КОНСТРУКТИВНОГО ВРЕГУЛЮВАННЯ

Ахметов Ілляс Рустамович
к.е.н., доцент кафедри економіки, управління та бізнес-адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»
м. Житомир, Україна

Левківська Лариса Миколаївна
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва і туризму,
Поліський національний університет
м. Житомир, Україна

Гуланова Ольга Олексіївна
здобувач освіти
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»,
м. Житомир, Україна

Мошковська Дарина Віталіївна
здобувач освіти
Науковий ліцей Житомирського державного університету ім. І. Франка
м. Житомир, Україна

Конфлікт є природною складовою організаційного життя, оскільки працівники мають різні цілі, ролі, цінності та уявлення про справедливість. Його виникнення не завжди свідчить про неефективне управління, проте ігнорування суперечностей здатне погіршувати координацію, довіру, якість управлінських рішень та результати спільної діяльності. Сучасні дослідження організаційної поведінки засвідчують, що наслідки конфліктів залежать від їхнього змісту, інтенсивності та способів взаємодії учасників [1; 2]. Предметна незгода за певних умов може сприяти критичному оцінюванню рішень, тоді як особисті напади, боротьба за статус і приховування інформації посилюють організаційну напруженість. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування системного підходу до управління конфліктами, який дозволяє запобігати їхнім деструктивним наслідкам, підтримувати психологічну безпеку працівників та використовувати конструктивний потенціал професійних розбіжностей.

Мета дослідження – обґрунтувати системний підхід до управління конфліктами в організації шляхом визначення їх сутності, причин, динаміки та методів конструктивного врегулювання, спрямованих на зменшення організаційних втрат і підвищення ефективності взаємодії працівників.

Об'єкт дослідження – процес конфліктної взаємодії працівників і груп у межах організації.

Предмет дослідження – причини, види, динаміка та управлінські механізми попередження і конструктивного врегулювання організаційних конфліктів.

Завдання дослідження: розкрити сутність, види та функції організаційного конфлікту; визначити основні причини й етапи його розвитку; охарактеризувати практичні методи попередження та врегулювання конфліктів; систематизувати послідовність дій керівника щодо діагностики конфліктної ситуації, пошуку рішення та контролю його виконання.

Методи дослідження – аналіз і синтез наукової літератури, порівняння підходів до управління конфліктами, систематизація їх причин і наслідків, узагальнення практичних методів врегулювання.

1. Сутність, види та функції організаційного конфлікту.

Організаційний конфлікт є усвідомленою несумісністю інтересів, цілей, оцінок або способів дії учасників спільної роботи. Він виникає, коли хоча б одна сторона сприймає відмінність позицій як перешкоду чи загрозу. Конфлікт охоплює зміст суперечності, емоційне ставлення і поведінку, через яку сторони захищають власні інтереси. Тому одна проблема в одній команді може вирішуватися дискусією, а в іншій – породжувати взаємні звинувачення.

Сучасний підхід не зводить управління конфліктами до усунення всіх розбіжностей. Предметна незгода може виявляти помилки, розширювати вибір альтернатив і захищати команду від некритичної одностайності. Натомість особисті напади, боротьба за статус і приховування інформації роблять суперечність деструктивною. Отже, управління конфліктом починається з розмежування предмета спору та особистої реакції на нього.

За наслідками конфлікти поділяють на функціональні та дисфункціональні, проте їх оцінювання залежить від контексту й способу взаємодії. Функціональна незгода може стимулювати перевірку аргументів, допомагати враховувати позиції меншості та підтримувати організаційне навчання. Дисфункціональний конфлікт відволікає ресурси, послаблює співпрацю, руйнує довіру та підвищує ризик плинності кадрів.

Дослідження K. A. Jehn засвідчило, що наслідки внутрішньогрупових конфліктів залежать від характеру завдань, взаємозалежності учасників та групових норм [1]. Водночас метааналіз F. R. C. de Wit, L. L. Greer і K. A. Jehn виявив стійкий негативний зв'язок конфліктів відносин і процесу з результатами групової діяльності, тоді як наслідки конфліктів завдань виявилися складнішими та залежними від умов [2]. Таким чином, різні думки самі по собі не гарантують позитивного результату, особливо якщо команда переходить від обговорення проблеми до особистих звинувачень.

За рівнем виникнення розрізняють внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові конфлікти. За змістом виділяють конфлікти завдань, відносин і процесу, тобто суперечки щодо результату роботи, характеру взаємодії або розподілу обов'язків [7; 8]. Наприклад, заперечення щодо

виробничого плану може сприяти його вдосконаленню, але приниження автора пропозиції руйнує робочі відносини.

Важливого значення набуває формування конфліктно-позитивної організації, яка створює правила безпечного висловлення незгоди та спільного пошуку рішень. D. Tjosvold обґрунтовує, що належне управління конфліктами може підвищувати результативність командної взаємодії, тоді як конкурентна орієнтація учасників часто сприяє уникненню суперечностей або їх ескалації [3].

Отже, цінність організаційного конфлікту визначається не лише його предметом, а й формою взаємодії, управлінським контекстом та впливом на досягнення спільної мети.

2. Причини та етапи розвитку організаційних конфліктів.

Причини конфліктів необхідно шукати у структурі роботи, комунікації та поведінці людей. Їх породжують обмежені ресурси, несумісні показники результативності, нечіткі повноваження, взаємозалежність завдань і нерівномірне навантаження.

Наприклад, відділ продажу обіцяє клієнтові швидкість виконання замовлення, а виробничий підрозділ відповідає за якість продукції. За відсутності спільних пріоритетів сторони захищають власні показники та сприймають колег як джерело проблеми. У такій ситуації персональна бесіда не замінить перегляду цілей, розподілу відповідальності та правил міжфункціональної координації.

Комунікаційними причинами конфліктів є двозначні доручення, запізнілий зворотний зв'язок, різне розуміння термінів і замовчування фактів. Особистісні відмінності посилюють напруження, коли опонентові приписують негативні наміри без перевірки обставин. Відтак конфлікт може виникати навіть за відсутності об'єктивно несумісних інтересів, якщо сторони по-різному інтерпретують одну ситуацію.

Розвиток конфлікту доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів: прихована несумісність інтересів або очікувань; усвідомлення суперечності; формування емоційного напруження; відкрита конфліктна поведінка; врегулювання або ескалація; організаційні та міжособистісні наслідки [9; 10].

Раннє уточнення очікувань зазвичай потребує менше ресурсів, ніж відновлення зруйнованої довіри. Тому керівник має помічати не лише відкриті суперечки, а й повторювані затримки, уникання контактів, сарказм, формальну пасивність або погіршення міжпідрозділової взаємодії.

Діагностика конфлікту передбачає встановлення учасників, предмета суперечності, фактичних обставин, інтересів сторін, владного балансу та наслідків для роботи. Кожну сторону варто окремо запитати, що сталося, чого вона потребує, які має докази та очікування. Керівник повинен перевіряти інформацію, оскільки емоційна версія подій часто змішує спостереження, оцінки та припущення.

Особливу увагу необхідно приділяти відмінності між міжособистісним конфліктом і конфліктом, спричиненим організаційною системою. Якщо

суперечність виникає через нечіткі повноваження, суперечливі KPI або дефіцит ресурсів, спроба обмежитися примиренням працівників не усуває першопричини. У такому випадку управлінське рішення має передбачати зміну процесів, правил або механізмів координації.

Таким чином, визначення джерела й етапу конфлікту дозволяє обрати адресне втручання замість формального заклику до примирення.

3. Практичні методи попередження та конструктивного врегулювання конфліктів.

Управління організаційними конфліктами передбачає вибір способу реагування відповідно до змісту суперечності, інтересів учасників, часових обмежень і можливих наслідків для організації.

Базовими способами поведінки в конфлікті є співробітництво, компроміс, пристосування, конкуренція та уникнення. Співробітництво доречне для важливих питань, коли сторони можуть дослідити взаємні інтереси та знайти рішення, яке враховує потреби обох учасників. Компроміс прискорює домовленість через взаємні поступки, але іноді залишає першопричину без належного опрацювання [10]. Пристосування може бути виправданим, коли збереження відносин важливіше за предмет конкретної суперечки. Конкуренція іноді необхідна в кризових ситуаціях або для забезпечення дотримання обов'язкових правил, тоді як уникнення може бути корисним для тимчасової паузи чи вирішення другорядного питання.

Отже, жоден стиль не є універсально ефективним. Керівник має співвідносити спосіб дії з важливістю питання, часом, ризиками та характером відносин. Теоретичні засади вибору стратегій управління конфліктами систематизовано у праці M. A. Rahim [4].

Практичне врегулювання починається із припинення образ, погроз або інших неприйнятних форм поведінки та створення умов для розмови без тиску. Керівник нейтрально формулює проблему, відокремлює факти від оцінок і вислуховує інтереси кожної сторони. Далі учасники пропонують варіанти вирішення суперечності, порівнюють їх за спільними критеріями та обирають конкретне рішення. Домовленість доцільно зафіксувати із зазначенням відповідальних осіб, строків і очікуваних результатів, а згодом перевірити її виконання та стан робочих відносин.

Такий порядок переводить увагу з пошуку винного на необхідні зміни в поведінці або організаційному процесі. Водночас важливо, щоб обговорення різних позицій не перетворювалося на особисту боротьбу. Дослідження L. A. DeChurch та M. A. Marks демонструє значення способів управління конфліктами для використання потенційних переваг предметних суперечностей у командній роботі [5].

Якщо прямі переговори зайшли у глухий кут, можна залучити нейтрального медіатора, який організовує процедуру обговорення без нав'язування сторонам готового рішення. Медіація особливо доречна за наявності тривалих міжособистісних суперечностей, коли сторони втратили здатність самостійно вести конструктивний діалог. Проте вона не повинна підміняти належне

реагування на насильство, дискримінацію, домагання чи інші серйозні порушення прав працівників.

Важливою умовою попередження конфліктів є психологічна безпека – переконання працівників у тому, що вони можуть ставити запитання, повідомляти про помилки та висловлювати незгоду без страху приниження або необґрунтованого покарання. Дослідження A. Edmondson встановило зв'язок між психологічною безпекою та навчальною поведінкою команд, що підкреслює значення відкритої комунікації для організаційної результативності [6].

Таким чином, результативне управління конфліктами повинно поєднувати профілактику, ранню діагностику, вибір доречного втручання, документування домовленостей і контроль наслідків.

4. Алгоритм управлінських дій щодо попередження та врегулювання конфліктів.

Узагальнення розглянутих підходів дозволяє запропонувати послідовний алгоритм дій керівника.

Перший етап — виявлення конфліктної ситуації. Необхідно своєчасно ідентифікувати ознаки напруженості, з'ясувати учасників і визначити, як суперечність впливає на виконання організаційних завдань.

Другий етап — діагностика причин. Керівник встановлює предмет конфлікту, розмежовує факти й оцінки, визначає інтереси сторін та перевіряє наявність структурних, комунікаційних і особистісних чинників.

Третій етап — вибір стратегії втручання. Залежно від характеру конфлікту застосовують співробітництво, компроміс, управлінське рішення, тимчасове відтермінування обговорення або медіацію.

Четвертий етап — формування та погодження рішення. Сторони визначають можливі альтернативи, оцінюють їх за узгодженими критеріями та встановлюють конкретні зобов'язання щодо подальшої взаємодії.

П'ятий етап — реалізація та контроль. Забезпечується виконання домовленостей, оцінюються зміни в поведінці учасників, якості комунікації та результатах спільної діяльності.

Шостий етап — профілактика повторення конфлікту. За необхідності переглядаються організаційні процедури, розподіл повноважень, показники результативності, механізми зворотного зв'язку та правила командної взаємодії.

Запропонований алгоритм є результатом теоретичного узагальнення й орієнтований на практичне використання керівниками. Його особливістю є поєднання роботи з міжособистісними суперечностями та усунення організаційних причин, що можуть провокувати повторне виникнення конфліктів.

Висновки. Проведений аналіз показав, що конфлікт закономірно виникає у спільній діяльності людей із різними інтересами, ролями та оцінками. Його не можна однозначно визначити як корисний або шкідливий без урахування предмета, інтенсивності та поведінки сторін. Предметна незгода може покращувати перевірку управлінських рішень, якщо учасники зберігають повагу

й орієнтуються на спільну мету. Натомість конфлікти відносин, приниження та боротьба за статус руйнують довіру й відволікають організаційні ресурси.

Встановлено, що джерела конфліктів можуть бути структурними, комунікаційними та особистісними, причому часто вони діють одночасно. Нечіткі повноваження, суперечливі показники результативності та дефіцит ресурсів не усуваються простим закликом до взаємної поваги. Водночас навіть ефективно організовані процеси не гарантують відсутності конфліктів, якщо працівники переходять до особистих звинувачень і не перевіряють власні припущення.

Обґрунтовано, що практичне врегулювання конфліктів має охоплювати нейтральне формулювання проблеми, вислуховування сторін, пошук альтернатив, вибір критеріїв оцінювання та фіксацію домовленостей. Співробітництво є доцільним для вирішення важливих питань, проте інші стилі також можуть бути ефективними залежно від конкретних обставин. За неможливості прямого діалогу доцільно розглядати медіацію за участю неупередженої третьої сторони.

За результатами систематизації наукових підходів запропоновано шестиступеневий алгоритм управління конфліктами, який охоплює їх виявлення, діагностику причин, вибір стратегії, погодження рішення, контроль виконання та профілактику повторення. Його застосування дозволяє розглядати конфлікт не лише як міжособистісну проблему, а й як сигнал про можливі недоліки організаційної структури, управлінських процесів або комунікації.

Таким чином, ефективне управління конфліктами полягає не у придушенні розбіжностей, а у створенні умов для їх конструктивного обговорення, своєчасного усунення причин та збереження професійних відносин. Поєднання чіткого розподілу відповідальності, психологічної безпеки, відкритого зворотного зв'язку та компетентного управлінського втручання сприяє підвищенню якості рішень, довіри й організаційної стійкості.

Список літератури

1. Jehn K. A. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*. 1995. Vol. 40, № 2. P. 256–282. DOI: https://doi.org/10.2307/2393638.

2. de Wit F. R. C., Greer L. L., Jehn K. A. The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2012. Vol. 97, № 2. P. 360–390. DOI: https://doi.org/10.1037/a0024844.

3. Tjosvold D. The Conflict-Positive Organization: It Depends upon Us. *Journal of Organizational Behavior*. 2008. Vol. 29, № 1. P. 19–28. DOI: https://doi.org/10.1002/job.473.

4. Rahim M. A. Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*. 2002. Vol. 13, № 3. P. 206–235. DOI: https://doi.org/10.1108/eb022874.

5. DeChurch L. A., Marks M. A. Maximizing the Benefits of Task Conflict: The Role of Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*. 2001. Vol. 12, № 1. P. 4–22. DOI: https://doi.org/10.1108/eb022847.

6. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, № 2. P. 350–383. DOI: https://doi.org/10.2307/2666999.

7. Ахметов І. Р., Левківська Л. М., Булуй О. Г. Вплив штучного інтелекту на управління та конкурентоспроможність бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 22. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.20761208.

8. Ахметов І. Р., Левківська Л. М. Методологія дослідження адаптації систем управління підприємствами до умов соціально-політичної невизначеності. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2026. № 30. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.20751944.

9. Ахметов І. Р., Левківська Л. М., Павлюк Н. В. Соціальна природа організації: баланс формальних і неформальних структур у сучасному управлінні. *Global scientific dialogue: challenges, innovations, and future horizons*. Proceedings of the III International scientific and practical conference (September 22–25, 2026) Hamburg, Germany. International Science Group. 2026. P. 143-147.

10. Ахметов І. Р., Левківська Л. М., Булуй О. Г. Методологічні засади дослідження адаптації систем управління підприємствами до соціально-політичних та демографічних викликів розвитку бізнесу і територій. *Modern technologies and people: new opportunities for the development of society*: Proceedings of the XXV International Scientific and Practical Conference (June 23-26, 2026). Berlin, Germany. International Science Group. 2026. P. 198-206. URL: https://isg-konf.com/modern-technologies-and-people-new-opportunities-for-the-development-of-society