

**Назаров Нікіта Костянтинівич**,  
кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри менеджменту та бізнесу,  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця  
**Лугова Вікторія Миколаївна**,  
кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри соціальної економіки, Харківський  
національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

**Nazarov Nikita**,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of  
Economics  
<https://orcid.org/0000-0001-8762-2248>  
**Luhova Viktoriia**,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of  
Economics,  
<https://orcid.org/0000-0001-9584-2259>

**ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ  
У СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІЙ СФЕРІ  
APPLICATION OF SOCIAL TECHNOLOGIES FOR CONFLICT MANAGEMENT  
IN THE SOCIAL AND LABOR SPHERE**

Назаров Н. К., Лугова В. М. Застосування  
соціальних технологій управління  
конфліктами у соціально-трудо­вій сфері.  
*Український журнал прикладної економіки та  
техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 287 – 295.

Nazarov N., Luhova V. Application of social  
technologies for conflict management in the  
social and labor sphere. *Ukrainian Journal of  
Applied Economics and Technology*.  
2023. Volume 8. № 2, pp. 287 – 295.

*Метою статті є дослідження особливостей застосування соціальних технологій управління конфліктами у соціально-трудо­вій сфері. У роботі доведено необхідність розроблення та застосування соціальних технологій як ефективного інструменту запобігання та ефективного вирішення соціальних конфліктів, що базується на врахуванні стадій його розвитку – передконфліктній (латентній стадії); актуалізованого конфлікту (конфліктній стадії/ескалації); постконфліктній (стадії завершення) та соціально-психологічних чинників конфлікту – конфліктності середовища, конфліктності особистості та психологічних станів особистості. Запропонований у статті підхід полягає у застосуванні окремих соціальних технологій для кожної стадії конфлікту. На перед­конфліктній стадії робота має бути спрямована на прогнозування, профілактику та запобігання конфлікту, що передбачає застосування діагностичних соціальних технологій; на стадії актуалізованого конфлікту – припинення протистояння сторін із застосуванням управлінських соціальних технологій; на постконфліктній – нормалізація соціально-трудо­вих відносин і вдосконалення соціальної взаємодії шляхом застосування соціальних технологій навчання. Розроблена соціальна технологія управління конфліктами виконує експертно-консультаційні функції на базі комплексного діагностичного аналізу соціально-психологічних чинників (конфліктності середовища, конфліктності особистості та психологічних станів особистості), а також дозволяє висувати обґрунтовані пропозиції щодо запобігання, локалізації та регулювання конфліктів залежно від отриманих результатів.*

**Ключові слова:** соціальна взаємодія, конфлікт, трудовий процес, соціальні технології управління конфліктами.

*The article aims to study the peculiarities of the application of social technologies of conflict management in the social and labor sphere. The work proves the need for the development and application of social technologies as an effective tool for the prevention and effective resolution of social conflicts, which is based on taking into account the stages of its development - the pre-conflict (latent phase), actualized conflict (conflict stage/escalation); post-conflict (completion stage) and socio-psychological factors of the conflict - the conflict of the environment, the conflict of the individual and the psychological states of the individual. The approach proposed in the article consists of applying separate social technologies for each match stage. At the pre-conflict stage, work should be aimed at forecasting, preventing, and preventing competition, which involves using diagnostic social technologies. At the location of the actualized conflict - the termination of the parties' confrontation with the help of managerial social technologies; in the post-conflict period - normalization of social and labor relations and improvement of social interaction through social learning technologies. The developed social technology of conflict management performs expert-consulting functions based on a comprehensive diagnostic analysis of socio-psychological factors (conflict environment, conflict personality, and psychological states of the character) and makes it possible to put forward reasonable proposals for the prevention, localization, and regulation of conflicts depending on the results obtained. The practical use of the proposed labor conflict management model will ensure that conflict prevention and prevention will allow to obtain constructive results, which will increase the effectiveness of social and labor relations at the enterprise.*

**Keywords:** social interaction, conflict, labor process, social technologies of conflict management.

**Вступ**

Життєдіяльність людини, соціальної групи, суспільства загалом завжди супроводжується конфліктами, які обумовлені різноманітними чинниками об'єктивного та суб'єктивного характеру. Серйозною проблемою для управління соціальними процесами є конфлікти у соціально-трудо­вій сфері. Через те, що трудові взаємовідносини базуються на різних мотивах, цілях і

---

інтересах працівників, конфлікти можуть виникати досить часто, що призводить до дисгармонії в трудовому колективі та може негативно впливати на результативність організації загалом.

Сьогодні до основних об'єктивних причин конфліктів, таких як обмеженість ресурсів (влада, повноваження, права, обов'язки та ін.), розходження в цінностях, цілях, недостатня чи зовсім відсутня комунікація, додалися такі обставини, як зростання невизначеності у суспільстві через воєнний стан, невпевненість у майбутньому, зниження якості життя та посилення соціальної напруги. Усі ці чинники впливають на зростання конфліктогенності соціального середовища та посилення конфліктності особистості.

Ефективне вирішення конфліктів вимагає використання нових методів і механізмів, які відповідають реаліям сьогодення дійсності та дозволяють стабілізувати соціально-трудові відносини. Такі підходи мають базуватися насамперед на розумінні соціально-психологічних чинників конфліктів, визначенні їх значимості в управлінні конфліктами, обліку особистісних характеристик їх учасників. Тому дослідники все частіше наголошують на необхідності застосування спеціальних соціальних технологій, що свідчить про актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз праць, присвячених дослідженню різних аспектів соціально-трудових конфліктів, свідчить про те, що управління конфліктами на сучасному етапі є досить актуальною проблемою. З огляду на зростання кількості робіт, присвячених цій тематиці, можна стверджувати, що вивчення сутності, джерел, чинників виникнення, діагностики та управління конфліктами є актуальною проблемою сучасної науки і практики. Усе більше дослідників звертають увагу на те, що управління конфліктами має велике значення для успіху організації. Вони вивчають фактори, що впливають на управління конфліктами на індивідуальному та організаційному рівнях та обґрунтовують застосування різноманітних методів, стратегій, технік і процедур управління конфліктами.

Серед останніх робіт, у яких досліджено зазначені питання, можна відзначити публікацію Ю. Кравчук та І. Шутяк. У роботі автори розглядають поняття конфліктів, їхні види та методи подолання. На основі цих методів було запропоновано рекомендації щодо врегулювання конфліктів в організації, у яких головна роль відведена профілактиці конфліктів [1]. Схожі погляди на управління конфліктами демонструють Д. Телегіна, А. Цимбал та О. Шевчук. Суттєву увагу науковці приділили профілактиці соціальної напруги в колективі. Автори визначили основні шляхи запобігання конфліктам або їх вирішення, серед яких ізоляція конфліктних сторін і зміна власної поведінки [2]. Цікавою з погляду управління конфліктними ситуаціями у сучасному бізнес-середовищі є робота Т. Сазонової й О. Михайлової. У ній автори розглядають підходи до формування стратегії управління конфліктами в контексті управління талантами та лідерством, HR-аналітики, управління залученням, поведінкою та культурою. Дослідниці наголошують, що у сучасних умовах важливими методами запобігання конфліктам мають стати тимбілдинг і підвищення конфліктної культури [3]. Окремі автори, зокрема В. Боковець і В. Соколовська, приділяють увагу не лише дослідженню сутності та значення конфлікту в організації. Вони дослідили роль керівника у вирішенні конфліктів у колективі та запропонували практичні рекомендації щодо запобігання конфлікту, його профілактики та послаблення [4].

Зарубіжні дослідники також активно займаються дослідженням конфліктів у організаціях. Вони акцентують увагу на сутності поняття «конфлікт», на чинниках, які їх викликають і визначають вплив конфліктів на різні аспекти ефективності діяльності.

Хорватські науковці Ж. Туркаль, І. Фосич, Д. Дуджак у своєму дослідженні розкрили значення конфлікту для організації, дослідили процес конфлікту та можливі стилі управління конфліктами. Автори провели дослідження та проаналізували взаємозв'язок між рівнем конфлікту та його впливом на ефективність організації [5].

Оригінальний підхід до вивчення конфліктів запропонували Е.Тітов, А. Віровере та К. Куймет. Результати їх досліджень показують, що конфлікти описують реальні організаційні цінності, і тому організаційні конфлікти можна використовувати як інструмент для оцінки реалізації організаційних цінностей [6].

К. Де Дреу та М. Гельфанд зазначають, що між конфліктом і спільною роботою існує тісний зв'язок, і він став ще важливішим із зростанням уваги до співпраці та команд. Конфлікт не лише поширений, але і необхідний аспект соціальної взаємодії між людьми [7].

У статті Б. Р. Міллз, Ч. Т. Мене також наголошено, що конфлікт неминучий у всіх аспектах життя, особливо в організації. Вони розглядають функціональні та дисфункціональні конфлікти, а також стилі управління конфліктами [8].

---

Аналіз останніх досліджень і публікацій, які присвячені управлінню конфліктами в динамічному соціально-економічному контексті, вивченню чинників конфлікту підтверджує високу актуальність, а також прикладну затребуваність продовження досліджень цього соціально-економічного явища. Особливої уваги заслуговують питання розроблення прикладного інструментарію оптимізації розвитку соціального середовища організацій, уникнення ознак розбалансованості та конфліктності.

### **Формулювання цілей статті**

Є дослідження особливостей застосування соціальних технологій управління конфліктами у соціально-трудова сфері з урахуванням динамічної характеристики конфлікту.

Методологія і методи. У роботі використано методи узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу – для розуміння сутності конфлікту як певного етапу соціальної взаємодії, дослідження соціально-психологічних чинників конфлікту; графічний метод – для унаочнення даних і схематичного подання основних положень дослідження. Теоретичною основою роботи є фундаментальні положення теорії управління конфліктами, зокрема такі:

конфлікти виникають під впливом складної системи об'єктивних (пов'язаних з обставинами соціальної взаємодії) та суб'єктивних (пов'язаних з індивідуально-психологічними особливостями особистості) чинників;

конфлікт є динамічним об'єктом управління, що проходить через такі стадії: перед-конфліктна (латентна стадія); актуалізованого конфлікту (конфліктна стадія/ескалація); пост-конфліктна (стадія завершення);

ефективним інструментом запобігання конфліктним ситуаціям, своєчасного та ефективного вирішення соціальних конфліктів є соціальні технології управління конфліктами.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Жорсткі конкурентні відносини, що складаються в ринковому середовищі, нерідко супроводжуються протиріччями, які переростають у конфлікти як на рівні всього суспільства, так і на рівні окремих трудових колективів та особистостей. Їхнє вирішення вимагає використання нових методів і механізмів, серед яких, на думку дослідників, провідне місце належить соціальним технологіям, що відповідають реаліям сьогодення та дозволяють стабілізувати соціально-трудова відносини. Сутність і зміст цього поняття широко обговорюють учені, адже з соціальними технологіями пов'язують певну модель дій, що має значний потенціал впливу на широку суспільну практику. Зокрема, І. В. Петренко зазначає, що «в умовах інформаційного суспільства та процесів глобалізації все більше різнобічних сфер суспільного життя людини стають відкритими до процесу технологізації. Завдяки використанню соціальних технологій відбуваються важливі для соціуму трансформаційні дії – оптимізація розвитку соціального середовища, підвищення ефективності його функціонування, уникнення ознак розбалансованості» [9]. М. П. Лукашевич та І. І. Мигович також приділяють увагу застосуванню соціальних технологій, автори наголошують що «за допомогою соціальних технологій (інформаційних, навчальних, впроваджувальних, політичних, управлінських) можна своєчасно вирішити соціальні конфлікти, зняти соціальну напругу, запобігти катастрофам, заблокувати ризиковані ситуації, прийняти оптимальні управлінські рішення і виконати їх» [10]. Учені розглядають соціальну технологію як найважливіший елемент механізму керування, як сукупність методів вирішення тієї чи іншої соціальної проблеми. Таке тлумачення соціальної технології передбачає визначення соціальних проблем і підбір адекватних методів їх вирішення. Тобто соціальна технологія завжди детермінована соціальною проблемою і спрямована на її розв'язання: спочатку – у процесі соціодіагностики, потім – технологізації.

Вітчизняні вчені Ю. Сурмін і Н. Туленков зазначають, що «соціальна технологія – це не стільки жорстка регламентація в організації та розвитку соціальної системи, скільки засіб її стимулювання до саморозвитку, самоорганізації і самовдосконалення» [11]. Таке тлумачення наголошує, що основною функцією соціальної технології є стимулювання розвитку соціальної системи.

М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна і Т. В. Голубєва приділяють суттєву увагу розробленню та впровадженню соціальних технологій у практику соціально-трудова відносин і зазначають, що ці технології мають базуватися на сукупності принципів, серед яких: ефективність, надійність, оптимальність, цілепокладання, саморозвиток, системність, синергетизм, гуманізм, реалізм, сталий розвиток, проблемність, інноваційність, обґрунтоване використання передового досвіду. Лише за умови їх дотримання соціальні технології будуть виконувати свої функції: когнітивно-оцінювальну, діагностичну, інтегративну, організаційно-координаційну, менеджеріально-інструментальну, стимулювальну, стримування негативних соціальних реалій, виховно-

гуманістичну, зростання якості життя та ін. Водночас автори відзначають, що функції соціальних технологій виявляються неоднаково стосовно різних видів соціальних технологій, які спрямовані на той або інший «зріз» основних сфер суспільного життя. Це свідчить про гнучкість соціальних технологій загалом, яка дозволяє розробляти їх для досягнення широкого кола цілей, спрямованих на різноманітні сфери життєдіяльності людини [12].

Об'єктами соціальної технології є працівники, які мають певні соціально-психологічні якості, інтереси, мотиви поведінки, цілі та цінності; малі та великі соціальні групи; соціальна сутність організації, що виступає неформальною структурою взаємодії між учасниками організації та соціальна реальність, яка конструюється учасниками організації в межах її соціальної сутності через взаємодію відповідно до їх взаємних очікувань. Таким чином, використання соціальних технологій дозволяє застосувати системний підхід до управління конфліктами та врахувати усю сукупність соціально-психологічних чинників конфлікту.

Вітчизняні дослідники, зокрема О. Біловодська, Т. Кириченко [13], В. Пуртов і Л. Гальченко [14] пропонують використовувати в організаціях такі технології врегулювання конфліктів: інформаційні (пов'язані з ліквідацією дефіциту інформації у конфлікті, своєчасним інформуванням зацікавлених сторін, виключення хибної та недостовірної інформації з інформаційного поля); комунікативні (які базуються на організації процесу спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії; забезпеченні ефективного спілкування); соціально-психологічні (які передбачають роботу з лідерами і мікрогрупами; зниження соціальної напруги і покращення соціально-психологічного клімату в колективі) та організаційні (які пов'язані з вирішенням кадрових питань; використанням методів заохочення і покарання; зміною організаційних умов взаємодії працівників). Автори акцентують увагу на соціально-психологічних методах, зазначаючи, що саме вони сьогодні є основою для управління конфліктами. Це підтверджують і результати власного дослідження [15].

Також часто у наукових дослідженнях як технологію врегулювання та вирішення конфліктів розглядають втручання третьої сторони: медіація (mediation), або посередництво, за якого консультативні рекомендації не обов'язково сторони мають брати до уваги; примирення (conciliation), у якому акцент роблять не стільки на залагодженні питань, скільки на процесі, за допомогою якого конфлікт припиняється; арбітраж (arbitration), за якого рекомендації третьої сторони є обов'язковими [16]. Попри підтверджену ефективність цих технологій, слід зазначити, що вони використовуються лише для вирішення уже наявного конфлікту, тобто ці технології є неефективними на передконфліктному етапі соціальних взаємин.

Розробляючи технології управління конфліктами у соціально-трудої сфері не слід забувати, що конфлікт є динамічним об'єктом управління. Це вимагає вибору адекватних методів управлінського впливу на кожній стадії розвитку конфліктної ситуації: передконфліктній (латентній стадії); актуалізованого конфлікту (конфліктній стадії/ескалації); постконфліктній (стадії завершення). Управлінський вплив здійснюється, виходячи з основної мети управління конфліктами на кожній стадії, і передбачає застосування спеціальних соціальних технологій (рис. 1): на передконфліктній – прогнозування, профілактика та запобігання конфлікту, що базується на застосування діагностичних соціальних технологій; на стадії актуалізованого конфлікту – припинення протистояння сторін із застосуванням управлінських соціальних технологій; на постконфліктній – нормалізація соціально-трудої відносин і вдосконалення соціальної взаємодії шляхом застосування соціальних технологій навчання.

Найважливішу роль у забезпеченні ефективності управління соціально-трудої конфліктами відіграє профілактика та запобігання конфліктам. Профілактика конфлікту – це вплив на соціально-психологічні явища, що у майбутньому за певних умов можуть перетворитися на елементи структури конфлікту. Численні дослідження підтверджують, що запобігання конфліктам більш важливе, ніж уміння конструктивно їх вирішувати. Воно вимагає менших витрат сил, засобів і часу й запобігає навіть тим мінімальним деструктивним наслідкам, які має будь-який конструктивно вирішений конфлікт [17, 18]. Своєчасна діагностика соціально-психологічних чинників конфлікту та проведення профілактичних процедур в організаційному середовищі, дозволить знизити конфліктогенний рівень в організації. Діяльність із запобігання конфліктам можуть вести самі учасники соціальної взаємодії, керівники організацій, конфліктологи. Вона може здійснюватися за чотири основними напрямками:

1) створення об'єктивних умов, що перешкоджають виникненню і деструктивному розвитку передконфліктних ситуацій. Виключити виникнення передконфліктних ситуацій у колективі, організації, суспільстві, очевидно, неможливо. Створити об'єктивні умови для мінімізації їхньої кількості і розв'язання неконфліктними способами не тільки можливо, але й необхідно;

- 2) оптимізація організаційно-управлінських умов створення с функціонування організацій – важлива об’єктивно-суб’єктивна передумова попередження конфліктів;  
 3) усунення соціально-психологічних причин конфліктів;  
 4) нейтралізація особистісних причин виникнення конфліктів.



**Рис. 1. Особливості управління соціально-трудовими конфліктами з урахуванням динамічної характеристики конфлікту**

Конфліктам можна запобігати, здійснюючи загалом ефективне управління соціальною системою. Основними шляхами такого запобігання можуть бути: турбота про задоволення потреб і інтересів співробітників; підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей; забезпечення згуртованості та довіри; схильність до компромісу та співпраці; дотримання принципу соціальної справедливості у забезпеченні інтересів колективу й особистості; розвиток конфліктологічної компетентності співробітників, формування в них високої культури спілкування та інше (рис. 2).

Задля недопущення посилення негативних тенденцій, запобігання конфліктам пропонуємо запровадити на підприємствах низку заходів, спрямованих на покращення психічного стану працівників, формування конструктивного конфліктного середовища, роботу з конфліктними особистостями.

На етапі ескалації конфлікту необхідно застосовувати управлінські соціальні технології. Управлінська технологія як певний набір засобів і методів дозволяє здійснювати цілеспрямований управлінський вплив на процес соціальної діяльності для підтримки якісної специфіки, оптимального режиму функціонування й бажаного розвитку [19].

Важливим фактором, що впливає на результативність завершення конфлікту, є участь третьої сторони в його врегулюванні, або медіація. Медіація – це метод вирішення суперечок та конфліктів із залученням посередника (медіатора), який допомагає конфліктним сторонам налагодити процес комунікації та проаналізувати конфліктну ситуацію для того, щоб самим вибрати найкращий варіант вирішення, що задовольнив би інтереси обох сторін. У ролі третьої сторони (медіатора) під час врегулювання конфліктів виступає, як правило, одна людина, рідше група з двох-трьох і більше професіоналів. Зарубіжна практика переконливо свідчить про те, що медіація на сьогодні є однією з найефективніших форм урегулювання конфліктів [18]. Медіатор здійснює свою діяльність, яка включає: вивчення точок зору сторін; бесіди з опонентами; пошук компромісу і прийняття рішення. Хоча медіатор сам не виносить рішення і не примушує сторони до його виконання, він підводить сторони до прийняття самостійного рішення і найбільш прийняттого виходу із ситуації [20], використовуючи техніки рефлексивного втручання, які спрямовані на встановлення і підтримання контакту з учасниками конфлікту; техніки контекстуального втручання, які спрямовані на формування сприятливого клімату переговорів і техніки незалежного втручання, які забезпечують процес прийняття рішень і аналізу варіантів [18].

Активну участь у вирішенні конфліктів на підприємствах відіграють керівники підприємств. Визнання авторитету керівників більшістю працівників підтверджує їх лідерську

позицію в організації, та здатність здійснювати суттєвий вплив на протікання конфліктів. Така ситуація вимагає від керівників набуття знань у галузі побудови конструктивного діалогу, формування умінь і навичок вирішення протиріч і конфліктів з використанням сучасних методів і підходів, тобто підвищувати власну конфліктологічну компетентність. На думку І. А. Сороки, розвинена конфліктологічна компетентність дозволить керівнику ефективно використовувати технології запобігання конфлікту, його конструктивного розв'язання; критично аналізувати власні можливості і перспективи; орієнтуватися у соціальних ситуаціях; правильно визначати особистісні особливості й емоційні стани інших людей; обирати адекватні способи поведінки з ними і реалізовувати їх у процесі взаємодії; вміти безконфліктно спілкуватися у складних ситуаціях, передбачати можливі наслідки конфліктів; спрогнозувати майбутню конфліктну ситуацію, конструктивно її змінити і скористатися конфліктом для досягнення своєї мети, з урахуванням інтересів іншої сторони тощо [21].



**Рис. 2. Перелік заходів соціально-психологічного характеру, спрямованих на профілактику конфліктів і їх запобігання**

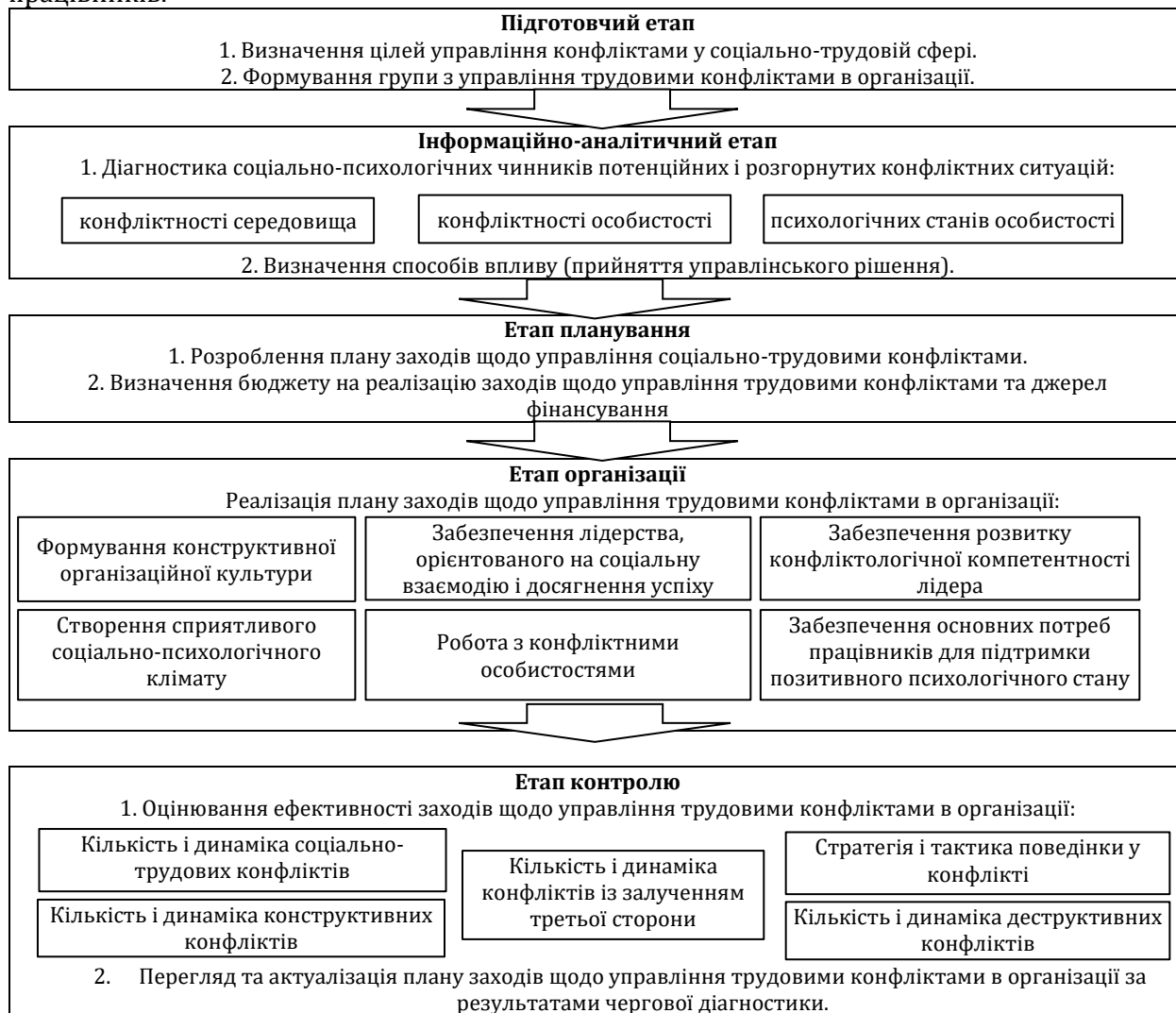
Таким чином, соціальна технологія управління конфліктами у соціально-трудовій сфері має виконувати експертно-консультаційні функції на базі комплексного діагностичного аналізу соціально-психологічних чинників (конфліктності середовища, конфліктності особистості та психологічних станів особистості), а також висувати обґрунтовані пропозиції щодо запобігання, локалізації та регулювання конфліктів залежно від отриманих результатів. На рис. 3 наведено технологію управління трудовими конфліктами в організаціях.

Важливим кроком алгоритму процесу управління трудовими конфліктами в організаціях є визначення цільового орієнтуру його функціонування. Саме визначення бажаного стану об'єкта управління на етапі зародження чи ескалації життєвого циклу конфлікту встановлюються цільові орієнтири. Параметри бажаного (цільового) стану об'єкта управління закладені у структурі діагностичних засобів потенційних чи розгорнутих трудових конфліктів.

Ідентифікація діагностованого об'єкта та оцінювання його реального стану відбувається через співвіднесення з нормативним станом через закладені у ньому показники (високий або низький рівень розвитку показника). На наш погляд, ефективне функціонування та розвиток організації задають орієнтири для визначення вимог до підсистеми управління конфліктами. Водночас альтернативи управлінських рішень дозволяють формувати варіанти, що призводять до різних цільових показників: обґрунтування припущень щодо можливості виникнення

конфліктної ситуації; усунення суб'єктивних і об'єктивних причин зіткнення, що назріває; припинення конфлікту спільними зусиллями учасників конфлікту або залученням третьої сторони; повна чи часткова нормалізація відносин у постконфліктний період.

Важливу роль у розробленні та ухваленні управлінських рішень має інформаційно-аналітичний етап технології. Своєчасне отримання інформації про стан соціально-психологічних чинників конфліктів дозволяє розробити комплексний план заходів, спрямованих на запобігання та вирішення конфліктних ситуацій. Основними джерелами отримання інформації про стан соціально-психологічних чинників є результати опитувань працівників.



**Рис. 3. Технологія управління трудовими конфліктами в організаціях**

Наступним етапом процесу управління трудовими конфліктами є етап планування. У результаті відбору критичних показників, за якими є відставання, ухвалюються управлінські рішення щодо включення розроблених заходів до планів підрозділів, які беруть участь у здійсненні управління трудовими конфліктами в організаціях.

Заходи щодо управління трудовими конфліктами впроваджують в організаціях, проводять інформування персоналу про впроваджені організаційно-методичні процедури управління трудовими конфліктами, аналізують результати реалізованих заходів, виявляють проблемні зони та розробляють скориговані напрями та технології управління трудовими конфліктами в межах стратегії кадрового та соціального розвитку організації

Завершальним етапом процесу управління трудовими конфліктами є контроль отриманих результатів від реалізації програмних заходів.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

У статті подано новий погляд на проблему дослідження конфліктів в організації з урахуванням стадій розвитку конфлікту та соціально-психологічних чинників конфлікту. Конфлікти у соціально-трудої сфері визначаються сукупністю соціально-психологічних

чинників, які дозволяють комплексно врахувати соціальні та психологічні аспекти людської природи. Перший чинник – «конфліктність середовища», який характеризує вплив соціального середовища на поведінку працівників і включає показники організаційної культури, соціально-психологічного клімату та лідерства. Другий чинник – «конфліктність особистості» – характеризує наявність конфліктних рис характеру, які провокують конфліктну поведінку, спрямованість особистості та стійкий стиль поведінки в конфліктних ситуаціях. Унікальність запропонованого підходу до визначення системи соціально-психологічних чинників полягає у врахуванні ситуативних соціально-психологічних чинників. Тобто третій чинник – це «психологічний стан особистості», пов'язаний із задоволеністю базових потреб працівників.

Розроблена технологія управління конфліктами базується на врахуванні динамічної характеристики конфлікту та поєднує такі технології: на передконфліктній стадії – прогнозування, профілактика та запобігання конфлікту, що базується на застосуванні діагностичних соціальних технологій; на стадії актуалізованого конфлікту – припинення протистояння сторін із застосуванням управлінських соціальних технологій; на постконфліктній – нормалізація соціально-трудова відносин і вдосконалення соціальної взаємодії шляхом застосування соціальних технологій навчання, що сприяє формуванню конструктивного конфліктного середовища, роботі з конфліктними особистостями та покращенню психічного стану працівників.

Практичне використання запропонованої моделі управління трудовими конфліктами забезпечить профілактику та запобігання конфліктам, дозволить отримати конструктивні результати, що підвищить ефективність соціально-трудова відносин на підприємстві.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розроблення діагностичних соціальних технологій управління конфліктами, а саме розроблення інструментарію діагностування, обґрунтування показників діагностики та проведення досліджень.

## Список літератури

1. Kravchuk Y., Shutiak I. Conflicts in the organization and methods of their resolution. *SWorldJournal*. 2021. №5. pp. 32-35. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2021-07-05-027>.
2. Телегіна Д.М., Цимбал А.В., Шевчук О.А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. *Актуальні проблеми економіки і управління: Зб. наук. праць. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського*. 2020. Випуск 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/194742>.
3. Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 539-542.
4. Боковець В.В., Соколовська В.В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8244>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.4.
5. Turkalj Z., Foscic I., Dujak D. Conflict Management in Organization. *Interdisciplinary Management Research*. 2018. №4. pp. 505-515. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3137762>.
6. Titov E., Virovere A., Kuimet K. Conflict in Organization: Indicator for Organizational Values. *InTech*. 2018. DOI: 10.5772/intechopen.75496.
7. De Dreu C.K., Gelfand V.J. *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. USA: New York. Taylor Francis Group. 2013. 506 p.
8. Mills B.R., Mene Ch.T. Conflicts and Its Management In An Organisation: A Theoretical Review. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*. 2020. №10 (05). pp. 540-545.
9. Бевз Г.М., Петренко І.В., Гусев А.І., Давидов В.І. Соціальний конфлікт: інноваційні комунікативні технології врегулювання: практичний посібник. Національна академія педагогічних наук України. Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 144 с.
10. Лукашевич М.П., Мигович І.І. Теорія і методи соціальної роботи: навч. посіб. Київ: МАУП, 2003. 168 с.
11. Сурмін Ю.П., Туленков Н.В. Теорія соціальних технологій. Київ: МАУП, 2004. 608 с.
12. Дороніна М.С., Сасіна Л.О., Голубева Т.В. Ментальний чинник колективного трудового потенціалу: монографія Харків: Вид-во Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-ту, 2013. 260 с.
13. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182.
14. Пуртов В., Гальченко Л. Методичні підходи до технології управління конфліктами в організації. *InterConf*. 2020. № 36. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/inter-conf/article/view/6311>.
15. Лепейко Т.І., Назаров Н.К. Соціально-психологічні чинники конфліктів на підприємстві. *Бізнес інформ*. 2021. № 9. С. 236-243.
16. Лопатченко І.М. Медіація як сучасна технологія у вирішенні конфліктів в публічному управлінні. *Право та державне управління. Збірник наукових праць*. 2019. № 2 (35). Том 1. С. 231-237.
17. Берлач А.І., Кондрюкова В.В., Криволапчук В.О., Поліщук О.Г. Конфліктологія: навч. посіб. Одеса: ОДУВС, 2010. 162 с.
18. Галаган В.Я., Орлов В.Ф., Отич О.М. Конфліктологія. Київ: ДЕТУТ, 2008. 293 с.
19. Ковбасюк Ю.В. Державне управління. Навчальний посібник. Дніпропетровськ: НАДУ, 2013. 324 с.



- 
20. Корягіна Н.А. Психологія спілкування. 2015.  
URL: [https://stud.com.ua/49628/psihologiya/psihologiya\\_spilkuvannya](https://stud.com.ua/49628/psihologiya/psihologiya_spilkuvannya).
21. Сорока І.А. Психологічна профілактика конфліктів у педагогічному колективі вищого навчального закладу: дис. канд. психол. наук: 19.00.10. Київ, 2015. 256 с.

## References

1. Kravchuk, Y., Shutiak, I. (2021). «Conflicts in the organization and methods of their resolution». *SWorldJournal*. №5. pp. 32-35. Available at: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2021-07-05-027>.
2. Tieliehina, D.M., Tsymbal, A.V., Shevchuk, O.A. (2020). «Social aspects of conflict prevention in the organization». *Aktual'ni problemy ekonomiky i upravlinnia: Zb. nauk. prats'. K.: KPI im. Ihoria Sikors'koho*. Issue 14. Available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/194742>.
3. Sazonova, T.O., Mykhajlova, O.V. (2017). «Formation of the conflict management strategy of the organization in the conditions of the modern business environment». *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. Issue 20. pp. 539-542.
4. Bokovets', V.V., Sokolovs'ka, V.V. (2020). «Management of conflict situations in work with personnel». *Efektivna ekonomika*. № 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8244>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.4.
5. Turkalj, Z., Fosic, I., Dujak, D. (2018). «Conflict Management in Organization». *Interdisciplinary Management Research*. №4. pp. 505-515. Available at: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3137762>.
6. Titov, E., Virovere, A., Kuimet, K. (2018). «Conflict in Organization: Indicator for Organizational Values». *InTech*. DOI: 10.5772/intechopen.75496.
7. De Dreu, C.K., Gelfand, V.J. (2013). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. [The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations]. Taylor Francis Group. USA. New York.
8. Mills, B.R., Mene, Ch.T. (2020). «Conflicts and Its Management In An Organisation: A Theoretical Review». *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*. №10 (05). pp. 540-545.
9. Bevez, H.M., Petrenko, I.V., Husiev, A.I., Davydov V.I. (2020). *Sotsial'nyj konflikt: innovatsijni komunikativni tekhnologii vrehulivannia*. [Social conflict: innovative communication technologies for settlement: a practical guide]. Natsional'na akademiia pedahohichnykh nauk Ukrainy. Instytut sotsial'noi ta politychnoi psykholohii. Kyiv. Ukraine.
10. Lukashevych, M.P., Myhovych, I.I. (2003). *Teoriia i metody sotsial'noi roboty*. [Theory and methods of social work]. MAUP. Kyiv. Ukraine.
11. Surmin, Yu.P., Tulenkov, N.V. (2004). *Teoriia sotsial'nykh tekhnologij*. [Theory of social technologies]. MAUP. Kyiv. Ukraine.
12. Doronina, M.S., Sasina, L.O., Holubieva, T.V. (2013). *Mental'nyj chynnyk kolektyvnoho trudovoho potentsialu*. [Mental factor of collective labor potential]. Vyd-vo Kharkiv. nats. avtomob.-dorozh. un-tu. Kharkiv. Ukraine.
13. Bilovods'ka, O.A., Kyrychenko, T.V. (2017). «Conflict management in the human resources management system of enterprises». *Ekonomika i suspil'stvo*. № 10. pp. 177-182.
14. Purto, V., Hal'chenko, L. (2020). «Methodical approaches to conflict management technology in the organization». *InterConf*. № 36. Available at: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/inter-conf/article/view/6311>.
15. Lepejko, T.I., Nazarov, N.K. (2021). «Socio-psychological factors of conflicts at the enterprise». *Biznes inform*. 2021. № 9. pp. 236-243.
16. Lopatchenko, I.M. (2019). «Mediation as a modern technology in resolving conflicts in public administration. Law and public administration. Collection of scientific papers». *Pravo ta derzhavne upravlinnia. Zbirnyk naukovykh prats'*. № 2 (35). vol. 1. pp. 231-237.
17. Berlach, A.I., Kondriukova, V.V., Kryvolapchuk, V.O., Polischuk, O.H. (2010). *Konfliktolohiia*. [Conflictology]. ODUVS. Odesa. Ukraine.
18. Halahan, V.Ya., Orlov, V.F., Otych, O.M. (2008). *Konfliktolohiia*. [Conflictology]. DETUT. Kyiv. Ukraine.
19. Kovbasiuk, Yu.V. (2013). *Derzhavne upravlinnia*. [Governance]. NADU. Dnipropetrovs'k. Ukraine.
20. Koriahina, N.A. (2015). *Psykhologhiia spilkuvannia*. [Psychology of communication]. Available at: [https://stud.com.ua/49628/psihologiya/psihologiya\\_spilkuvannya](https://stud.com.ua/49628/psihologiya/psihologiya_spilkuvannya).
21. Soroka, I.A. (2015). *Psykhologhichna profilaktyka konfliktiv u pedahohichnomu kolektyvi vyschoho navchal'noho zaklad*. [Psychological prevention of conflicts in the teaching staff of a higher educational institution]. Ph.D. Thesis: 19.00.10. Kyiv. Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 18.02.2023 р.