

3) метод Гурвіца: дає змогу обрати між песимістичною та оптимістичною стратегіями залежно від характеру менеджера [2].

Тереза М. Амабайл стверджує, що креативність будь-якої особистості складається з трьох компонентів: компетентності (знання, якими володіє працівник), креативність (вирішення проблем за допомогою новаторських ідей) та мотивування (зацікавленість щодо незвичного виконання завдань). Проте якщо особа має і творчий потенціал, і необхідні знання та навички, але у неї відсутня мотивація для виконання поставленого завдання, вона не буде нічого робити. Тож у своїй роботі менеджер не може ігнорувати етап заохочення працівників до виконання поставлених завдань [3].

**Основні висновки.** Таким чином, креативні менеджери охоче застосовують у своїй діяльності новаторські рішення, не бояться вирізнятися оригінальністю поглядів, нестандартно діють у непередбачуваних ситуаціях та відрізняються незалежністю від суджень оточуючих. Вони не лише самостійно проявляють креативність у роботі, а й ініціюють прояв творчого потенціалу у своїх підлеглих, роблячи працю більш цікавою та ефективною.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник Тернопіль. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 219 с.
2. Маслов А. О. Сучасна економічна думка про добробут націй. *Сучасні економічні теорії : історія, методологія та перспективи розвитку* : зб. матеріалів Всеукр. круглого столу. 10 листопада 2016 р. К. : КНЕУ, 2016. 199 с. С. 82-88.
3. Вітвіцька О.В., Підвальна О.Г. Креативний менеджмент в діяльності підприємства. URL : <http://www.rusnauka.com/34-NIEK-2010/Economics/74728.doc.htm>. (дата звернення: 23.02.2020)

**Анна КАТЕРИНИЧ,**  
студентка 3 курсу  
гуманітарно-економічного факультету  
Науковий керівник: **Катерина ЛЕМІШ,**  
к.е.н., доцент (БДПУ)

#### **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ ТА ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ НИМИ**

**Актуальність.** Важко уявити співпрацю в фірмі без конфліктних ситуацій. Важливе місце у виникненні і вирішенні конфліктів має психологічний чинник. Це можна пояснити тим, що конфлікти завжди пов'язані із зіткненням інтересів і поглядів людей. Отже, необхідно проаналізувати чому виникають конфлікти та як ними управляти, щоб ефективність управління в організації зростала.

**Ступінь досліджуваності проблеми.** Питання вирішення конфліктів в організаціях досліджували такі вчені, як Ємельянко Л.М., Петлюх В.М., Торгова Л.В., Грінченко А.М., Винославська О.В., Калінкіна І.В., Орбан-Лембрик Л.Е., Гришина Н.В., Прокопенко Г., Шаравара Р.І.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є аналіз сутності конфліктів в організаціях, причин виникнення і шляхів управління ними.

При виконанні дослідження були використані методи: аналізу, синтезу, узагальнення, а також системний підхід.

**Сутність дослідження.** Жодна організація не може уникнути серйозних проблем. Фірми, у яких працюють тисячі людей, щодня стикаються з найрізноманітнішими проблемними ситуаціями, пов'язаними з «людським фактором». Переважно причинами їх виникнення є відмінність співробітників фірми за віком, освітою, стажем роботи, професійним і життєвим досвідом. Також важливу роль відіграють особисті якості, цінності та погляди на проблеми. В результаті всіх цих відмінностей зростає ймовірність виникнення конфліктних ситуацій. Наявність подібних проблем є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації [1, с. 79].

Конфлікти в організації мають певну специфіку, а саме: вони, як правило, відбуваються всередині конкретної цільової групи або ж з її частинами. За даними Гришиної Н.В., для жінок більш характерні конфлікти, пов'язані з їхніми особистими проблемами: заробітною платою, розподілом відпусток, премій. Чоловіки більше схильні до конфліктів, пов'язаних безпосередньо із самою виробничою діяльністю (організація праці, визначеність трудових функцій та ін.), вони більш критично відносяться і до самої виробничої діяльності, і до керівництва. У молодих людей більшість конфліктів виникає з питань дисципліни. З віком більш питому вагу займають конфлікти, пов'язані з цільовими характеристиками діяльності (як із самою роботою, так і з особистими потребами), одночасно скорочується число конфліктів, викликаних проблемами адаптації працівників у виробничому колективі (з приводу порушень трудової дисципліни, невідповідності вимогам, пропонованим керівником) [2].

Конфлікт – зіткнення думок, суперечливих ідей, протилежних поглядів та інтересів. В управлінні конфлікти можуть руйнувати організацію, знижувати ефективність управління, але також можуть відігравати позитивну роль. Вони показують приховані негативні процеси, реальне існування розбіжностей і тенденції їх зміни, невидимі перешкоди. Їх позитивна роль полягає в утворенні нових ідей, можливості відповідати сучасним умовам та готовністю до змін у зовнішньому середовищі. Певні конфлікти потрібно попереджувати, інші – викликати. Цей процес потребує досвідченого управлінця, який чітко уявляє кінцеву мету організації.

Для управління конфліктами важливо розрізняти швидкоплинність конфліктів і гостроту їх прояву, адже одні конфлікти можуть бути затяжними і вимагати постійного контролю та управління, а інші можуть бути настільки швидкоплинними, що може не вистачити часу для повноцінного управління. Говорячи про гостроту конфліктів, потрібно поєднати очікувані конфлікти з більш низьким рівнем напруженості, а спонтанні – з більш вищим, принаймні на початковій стадії.

Хоча усіма конфліктами необхідно управляти, проте результативність такого управління може бути різною. Певні конфлікти не піддаються контролю, тому необхідно розрізняти керовані і некеровані конфліктні ситуації.

Аби зрозуміти сутність керованості, варто виокремити певні

фактори: можливість виявлення предмета, сторін, причин та інших характеристик конфлікту та впливу на них; можливість впливу на ступінь гостроти; можливості переведення дисфункціонального конфлікту у функціональне русло та отримання функціональних наслідків; та здатність конфлікту бути завершеним.

Особливу увагу слід звернути на здатність конфлікту бути завершеним, тобто повністю припиненим. Можливість завершити конфліктну ситуацію можна розцінювати, як один із показників ефективності управління конфліктами і здатність отримувати із конфлікту функціональні наслідки. Важливо для управління конфліктами володіти інформацією про причини конфлікту та його предмет [3, с. 340].

В даному випадку важливу роль відіграє антикризове управління як один із найефективніших інструментів управління конфліктами в організації. Воно допомагає уникнути кризи і не мати відображення на доходах підприємства і запланованих строках, показниках виробництва. Крім того, основними інструментами, які дозволяють мінімізувати організаційні конфлікти у фірмах є необхідність формування такої системи управління, яка б:

1 – враховувала інтереси власників, менеджменту і найманих працівників;

2 – допомогала здійснити вибір стратегії, що дозволить узгоджувати інтереси власників та всіх зацікавлених сторін;

3 – дозволила сформуванню та реалізувати філософію управління, що забезпечує роботу за узгодженими правилами, яких дотримуються всі учасники [4, с. 192].

**Основні висновки.** Отже, конфлікти – невід’ємна частина трудової діяльності співробітників у будь-якій фірмі. Проте вони мають не тільки негативну сторону. Зіткнення у поглядах та суперечності можуть допомагати у створенні нових ідей і підходів у професійній діяльності. Проте обов’язково має здійснюватися управління конфліктами задля усунення небажаних наслідків конфліктних ситуацій. Доведено, що цілеспрямований вплив на конфліктну ситуацію є одним із важелів антикризового управління персоналом.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2(41). С.79-83.

2. Гришина Н.В. Я и другие. Общение в производственном коллективе. Л.: Ленвидав, 1990. 171 с.

3. Криса О.Й. Управління конфліктами на засадах їх класифікації *Національний університет «Львівська політехніка»*. 2010. С. 337-342.

4. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2010. Вип.21. С.188-192.