



УДК 159.9.072

**CONFLICT LOGICAL COMPETENCE OF THE MANAGER AS A COMPONENT OF HIS PERSONAL EFFECTIVENESS**  
**КОНФЛІКТОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЯК СКЛАДОВА ЙОГО ОСОБИСТОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

**Sazonova T. / Сазонова Т. О.***Ph. D. in Economics, Associate Prof. / к.е.н., доцент.*

ORCID: 0000-0003-1454-5135

**Kurchenko A. / Курченко А. Д.***student / здобувач вищої освіти.***Solodchuk T. / Солодчук Т. В.***Poltava State Agrarian University, Poltava, Skovoroda st., 1/3, 36003**Полтавський державний аграрний університет, Полтава, Сковороди, 1/3, 36003*

**Анотація.** В роботі розглядається поняття та значення конфліктологічної компетентності керівника, її значення для формування системи особистої ефективності менеджера. Наведені рекомендації щодо формування ефективної системи конфлікт-менеджменту; ціннісні орієнтири керівника та колективу, що сприяють результативній взаємодії; сформовані практичні дії, які рекомендовані для впровадження системи управління конфліктами.

**Ключові слова:** конфлікт, конфліктологічна компетентність, медіація, цінності, міжособистісна взаємодія.

**Вступ.** В компетентнісному арсеналі сучасного керівника провідне місце займає конфліктологічна майстерність. Без конфліктів неможливе людське існування, сама природа людини містить в собі елементи конфлікту: людина здатна мислити, мати критичне мислення, аналізувати події, ситуації, інформацію, пропускаючи через призму особистого досвіду, цінностей, набутих знань, зовнішніх умов тощо. Тому для ефективного менеджера важливо бути обізнаним в теорії конфлікт-менеджменту, володіти інструментарієм попередження та вирішення конфліктів, вміти розпізнавати конструктивну та деструктивну основу конфліктної ситуації та вирішувати їх, застосовуючи щонайменше стратегію компромісу, а в ідеалі – співробітництва.

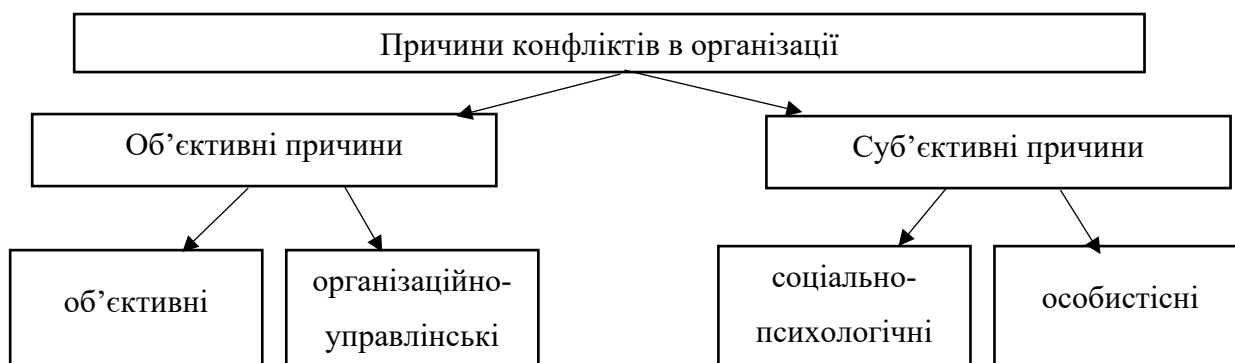
**Основний текст.**

Конфлікт – це невід’ємний елемент комунікаційного процесу в соціальному середовищі, який може мати як позитивні, так і негативні наслідки для його учасників. Причини конфлікту можуть бути абсолютно різними (рис. 1).

Сучасні менеджери, на наш погляд, мають не лише ідентифікувати причини конфліктів в організації, але й декларувати таку політику конфлікт-менеджменту, міжособистісних відносин, яка б заохочувала говорити про те, що важливе для стабільних / стабілізації виробничих, дружньо-згуртованих відносин; при цьому внутрішня структура має бути спрямована на те, щоб допомогти персоналу, заохочувати його залученість до обговорення спірних моментів – приймати при цьому спільні рішення. За таких умов, а також за умов отримання працівниками фахової допомоги, на наш погляд, керівництво зможе сформуванати середовище, що сприятиме поліпшенню взаємодії в колективі,



посиленню довіри, відчуття приналежності та захисту – а це, ні що інше, як показники ефективності його управління.



**Рис. 1. Причини організаційних конфліктів [власна розробка]**

Для забезпечення ефективної міжособової взаємодії, якщо виникнення, то виключно – конструктивних конфліктів, ефективної роботи з управління конфліктами, менеджерам ми пропонуємо дотримуватися наступних рекомендації (таблиця 1).

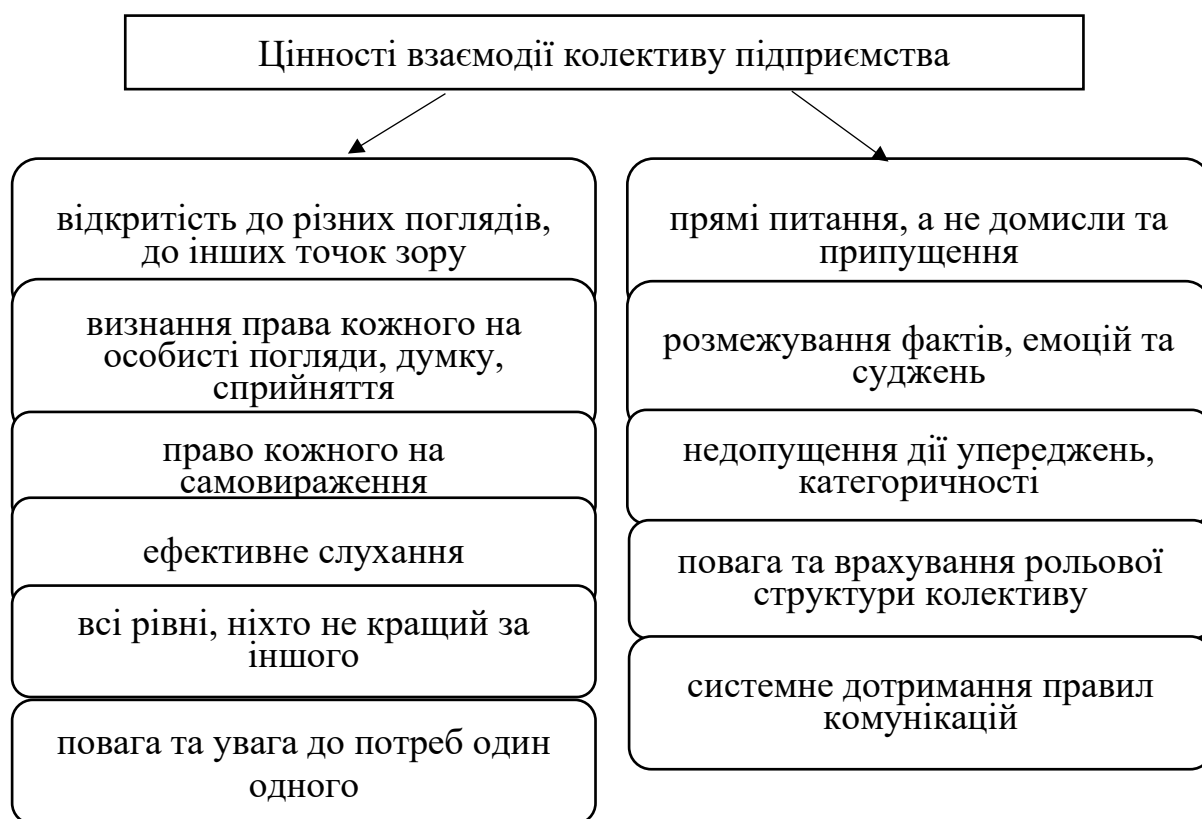
**Таблиця 1. Рекомендації для ефективного менеджменту конфліктів підприємства, [сформовано на основі 1, с. 193-195; 2; 3]**

Рекомендація	Характеристика
Правило 1	Заборона на заборону конфліктів
Правило 2	Не можна зловживати силовим впливом при врегулювання конфліктів
Правило 3	Конфлікт має сприйматися як сигнальна система – одразу доцільно звертати увагу на аспекти діяльності та взаємодії колективу
Правило 4	Уважне спостереження за конфліктними подіями, якщо конфлікт повторюється між тими ж учасниками; щодо того ж предмету; тут необхідно якраз долучати медіаторів підприємства для здійснення фахового аналізу
Правило 5	При помічанні конфлікту – одразу необхідно дослідити причини; якщо конфлікт загострився (сторони не розмовляють), доцільно проводити індивідуальні розмови.
Правило 6	Ключові запитання: «Чому?», «Що сталося?», «Як вплинуло?», «Що потрібно?», «Як бачите вирішення...» тощо
Правило 7	Не забороняти, а вчити культурі емоційного вияву. Власний приклад.
Правило 8	Заборона на повчання, нотації, осуд, знецінення почуттів, досвіду тощо
Правило 9	Керівництво має підтримувати культуру ефективного та ненасильницького розв'язання трудових, міжособових конфліктів, демонструвати поведінку цінування особистості працівника та його внеску, вдячності, ефективного зворотного зв'язку



Правило 10	Впровадження консенсусного підходу при прийнятті спільних рішень
Правило 11	Ефективний онбординг
Правило 12	Навчання основам управління конфліктами, ефективній комунікації
Правило 13	Політика «відчинених дверей»
Правило 14	Моніторинг рівня конфліктної напруги, причин конфліктів
Правило 15	Розробка внутрішньої процедури управління конфліктами

З метою попередження виникнення конфліктів, на наш погляд в сучасному підприємстві необхідно запровадити та підтримувати їх застосування наступних цінностей взаємодії (рис. 1). При цьому, головним ініціатором та еталоном має бути саме керівник – навчання та управління на основі власного прикладу.



**Рис. 1. Пропоновані ціннісні орієнтири ефективного спілкування, рекомендовані для сучасного підприємства [власна розробка]**

Задля ефективного функціонування системи управління конфліктами, пропонуваної та розробленої керівництвом (індивідуально, залежно від власного бачення, досвіду та ситуації із взаємодією на підприємстві, в організації), пропонуємо здійснення таких практичних дій (таблиця 2).

Серед складових особистої ефективності сучасного менеджера можна визначити комунікативну компетентність, в т. ч. навички з асертивного спілкування; практичні вміння з управління рівня особистої тривожності, агресивністю, загалом – психологічним станом; конфліктостійкість та стресостійкість. Дані навички, знання вміння можливо розвивати протягом



життя як користуючись послугами професійних консультантів, коучів, так і шляхом самоосвіти. При цьому важливим особистісними характеристиками є самотивація, самоменеджмент та самодисципліна.

**Таблиця 2. Практичні дії, рекомендовані для впровадження системи управління конфліктами в підприємстві**

Рекомендація, дія	Характеристика
Призначення відповідального	З відділів управління персоналом, юридичного відділу, профспілки обрати працівників (представників), до функцій яких включити функції з управління конфліктами. Фактично, зробити їх уповноваженими з питань супроводу конфліктів. При цьому необхідно здійснити перегляд вже наявних виробничих, управлінських функцій та частину з них перерозподілити.
Встановлення строків роботи над конфліктом	відсутні; застосовується індивідуальний підхід та ситуативне управління; за умови, якщо конфлікт відчутно загрожує ефективності діяльності підрозділу / підприємства – встановлюються чіткі терміни вирішення конфліктної ситуації
Формування необхідних компетенцій, навчання	Необхідне опанування фахівцями знань та навичок стосовно пропозиції супроводу / втручання у конфлікт, аналізу та прогнозування наслідків конфлікту. Для фасилітації, медіації, необхідне спеціальне навчання. Відповідно до ЗУ «Про медіацію», підготовка медіатора має тривати не менше 90 год. [4]. Персоналу також доцільно пройти спеціальні безкоштовні онлайн курси / спеціальне тренінгове навчання. Також ознайомитися та засвоїти «Кодекс професійної етики медіатора» [5]
У разі неможливості вирішення конфлікту самостійно	Доречно залучити професійного медіатора (на наш погляд, це краще, ніж судовий розгляд). Для цього можна скористатися: - реєстром медіаторів Національної асоціації медіаторів України [6]; - довідником «Хто є хто у сфері медіації і діалогу в Україні» [7]. Медіацію можливо проводити онлайн, але для цього необхідно додатково засвоїти правила всім учасникам [8].
Методи втручання	перемовини, фасилітація, оцінка, човникова дипломатія, медіація, консиліація, рішення третьої сторони

### Висновки.

Отже, виходячи з того, що конфлікти є невід'ємною складовою функціонування соціальної системи, проявом та наслідками взаємодії особистостей, а також засобом вирішення виробничих та ділових проблем, прийняття управлінських рішень, а за умови грамотного управління – рушійною



силою розвитку особистості, колективу, організації загалом, важливим є, на нашу думку, систематичне дослідження та удосконалення конфліктологічної культури менеджерів та персоналу загалом.

### Література.

1. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т. та ін.; за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваїте, 2021. 224 с.

2. Хорошковська Д. Система вирішення спорів на підприємствах: переваги та елементи. Про медіацію, або як швидко вирішити конфлікт, не звертаючись до суду. Український Центр Медіації при Києво-Могилянській Бізнес Школі. 2020. 124 с.

3. Як успішно розв'язати конфлікт за 17 простих кроків. URL: <https://stsaltiv.gov.ua/useful-info/yak-uspishno-rozvyazati-konflikt-za-17-prostih-krokov>

4. Закон України «Про медіацію». *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2022, № 7, ст.51. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>

5. Кодекс професійної етики медіатора (затверджений рішенням Загальних зборів ГО «Національна асоціація медіаторів України» від 19 лютого 2022 р., протокол № 1/2022). URL: <https://namu.com.ua/ua/info/mediators/nseyenf-yekhynny-pyeeekakhsua/>

6. Реєстр медіаторів Національної асоціації медіаторів України. URL: <https://namu.com.ua/ua/members/>

7. Довідник «Хто є хто у сфері медіації і діалогу в Україні». URL: <https://namu.com.ua/ua/info/mediation/esvkeryn-shkhs-zh-shkhs-ts-fchyeuk-pyeeekashchkl-kha-ekaosgts-v-tsualrk/>

8. Рекомендації для медіаторів щодо підготовки та проведення онлайн-медіації. (в редакції РГ «ODR в Україні» ГО «НАМУ» від 02.11.2021 р.). URL: <https://namu.com.ua/ua/info/mediators/uyenspyereashchkl-ses-sroamr-pyeeekashchkl/>

### References.

1. Kalenyuchenko T. (2021) Upravlinnia konfliktamy dlia potreb publichnoi sluzhby: posibnyk i metodychni rekomendatsii [*Conflict management for the needs of the public service: a guide and guidelines*]. / Ed. by D. Protsenko. Kyiv: Vaite, 224 p.

2. Khoroshkovska D. (2020) Systema vyrishennia sporiv na pidpriemstvakh: perevahy ta elementy. Pro mediatsiiu, abo yak shvydko vyrishyty konflikt, ne zvertaiuchys do sudu. [*Dispute resolution system at enterprises: advantages and elements. About mediation, or how to quickly resolve a conflict without going to court*] Ukrainskyi Tsentri Mediatsii pry Kyievo-Mohylianskii Biznes Shkoli. 124 p.

3. Yak uspishno rozviazaty konflikt za 17 prostykh krokiv. *How to successfully resolve a conflict in 17 simple steps*. Retrieved from: <https://stsaltiv.gov.ua/useful-info/yak-uspishno-rozvyazati-konflikt-za-17-prostih-krokov> [in Ukrainian].

4. Law of Ukraine «On Mediation». №. 7. (2022). Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, Article 51. [in Ukrainian].

5. Kodeks profesiinoi etyky mediatora. [*The mediator's code of professional ethics*]. Retrieved from: <https://namu.com.ua/ua/info/mediators/nseyenf-yekhynny-pyeeekakhsua/> [in Ukrainian].



6. Reiestr mediatoriv Natsionalnoi asotsiatsii mediatoriv Ukrainy. [Register of mediators of the National Association of Mediators of Ukraine]. Retrieved from: <https://namu.com.ua/ua/info/mediators/nseyenf-yekhyny-pyeekakhsua/> [in Ukrainian].

7. Dovidnyk «Khto ye khto u sferi mediatsii i dialohu v Ukraini». [Directory «Who's Who in the Field of Mediation and Dialogue in Ukrain»]. Retrieved from: <https://namu.com.ua/ua/info/mediation/esvkeryn-shkhs-zh-shkhs-ts-fchyeuk-pyeekashchkl-kha-ekaosgts-v-tsnualrk/> [in Ukrainian].

8. Rekomendatsii dlia mediatoriv shchodo pidhotovky ta provedennia onlain-mediatsii [Recommendations for mediators on preparation and conduct of online mediation]. Retrieved from: <https://namu.com.ua/ua/info/mediators/uyenspyereashchkl-ses-sroamr-pyeekashchkl> [in Ukrainian].

## Abstract

**Introduction.** In the competence arsenal of a modern manager, the leading place is occupied by conflict management skills. For an effective manager, it is important to be familiar with the theory of conflict management, to have a toolkit of conflict prevention and resolution, to be able to recognize the constructive and destructive basis of a conflict situation and to resolve them, applying at least the strategy of compromise, and ideally – cooperation.

**Main text.** Conflict is an integral element of the communication process in a social environment, which can have both positive and negative consequences for its participants.

There are many causes of conflicts in the organization. Important for effective management is the development of a conflict management policy, rules interpersonal relations. To ensure effective interpersonal interaction, it is suggested to follow certain recommendations. The article offers a specific list of interaction values. For the effective functioning of the conflict management system, a number of practical actions are proposed.

Among the components of the personal effectiveness of a modern manager, communicative competence is singled out, including assertive communication skills; practical skills in managing the level of personal anxiety, aggressiveness, and overall psychological state; conflict resistance and stress resistance.

**Conclusions.** Conflicts are an integral part of the functioning of the social system, a manifestation and consequences of the interaction of individuals, a means of solving business problems, making management decisions, a driving force for the development of an individual, a team, and an organization in general. Therefore, it is important to systematically study and improve the conflict culture of managers and staff.