

ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

DOI : 10.33274/2079-4819-2022-76-1-7-15

JEL : D74

УДК 005.574:005.574(045)

Іванова Н. С.,
д-р екон. наук, доцент

Донецький національний університет економіки
і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,
м. Кривий Ріг, Україна,
e-mail: ivanova@donnuet.edu.ua

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

UDC 005.574:005.574(045)

Ivanova N. S.,
Grand PhD in Economic sciences,
Associate Professor

Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk National
University of Economics and Trade,
Kryvyi Rih, Ukraine,
e-mail: ivanova@donnuet.edu.ua

CONFLICT MANAGEMENT IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Мета. Мета даної статті — узагальнення теоретичних розробок щодо управління конфліктами в системі менеджменту персоналу.

Методи. Для досягнення визначеної мети застосовувалися методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, логічного узагальнення, аналогій, порівняльного співставлення, формально-змістовного моделювання.

Результати. Доведено, що сучасні теорії конфліктів дотримуються двох основних підходів: конфлікт як негативне явище; конфлікт як база для досягнення кращих результатів, а також поштовх до змін і розвитку самої організації. Для клімату в компанії прямий конфлікт іноді більш корисний, ніж клімат постійного сумніву та постійних невдач. Розуміння джерела конфліктів підвищує ймовірність ефективного управління конфліктами. Управління конфліктами передбачає вирішення двох стратегічних завдань: попередження конфліктів та пошук шляхів його конструктивного завершення. Дійшли до висновку, що управління конфліктами має стати підсистемою системи управління персоналом, що саме і забезпечить збільшення кількості позитивних та зниження рівня негативних наслідків конфліктів. Розглянуто стратегічний підхід управління конфліктами, який реалізується через узгодження цілей і завдань системи управління конфліктами із цілями і завданнями організації. Це обґрунтовано відмінністю організацій за своєю структурою, культурою та за цілями, а тому і різними потребами в управлінні конфліктами. Задоволення цих потреб вимагає від менеджерів розробки та застосування методів управління конфліктами, сумісних із цілями організації, існуючою культурою та організаційною структурою. Саме тому менеджерів різних рівнів необхідно навчати основам управління поведінкою, з акцентом на управлінні конфліктами

Ключові слова: конфлікт, управління персоналом, управління конфліктами, стратегії управління конфліктами, міжособистісні конфлікти, організаційні конфлікти.

Постановка проблеми. Стратегії завдань має відбуватися в безконфліктному управлінні конфліктами мають велике значення для HR-менеджерів та керівників у складних професійних ситуаціях, оскільки досягнення цілей організації та реалізація її контексті. Конфлікт є безпосереднім елементом будь-якого сучасного підприємства, тому детальне вивчення закономірностей управ-

© Н. С. Іванова, 2022

ління конфліктами, способів їх ліквідації та боротьби з їх наслідками є необхідністю для сучасного підприємства. При цьому найважливішим результатом ефективного управління конфліктами на підприємстві є формування механізму завчасного попередження конфліктних ситуацій та механізму ліквідації конфліктів, що існують. Управління конфліктами є предметом значної кількості наукових досліджень (наприклад, Міжнародна асоціація з управління конфліктами (ІАСМ) та секція організаційного управління конфліктами Асоціації з вирішення конфліктів). Проте залишаються недостатньо дослідженими особливості управління конфліктами в системі управління персоналом підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Конфлікт є неминучою частиною функціонування будь-якого колективу, оскільки пов'язана з ситуаціями дефіциту ресурсів, розподілу функцій, відносин влади та диференціації ролей. Суперечність, яка виникає, коли цілі, інтриги або оцінки різних людей або зібрань суперечать, і ті особи, які перешкоджають іншим намаганням досягти цілей, називають авторитетним зіткненням або організаційним конфліктом. Початкові моделі управління конфліктами були розроблені в 1970-х роках організаційними та соціальними психологами.

Сучасні теорії конфлікту були сформовані концептуальними роботами таких учених, як М. Вебер, М. Дейч, Г. Зіммель, Л. Козер, У. Мاستенбрук, Т. Парсонс, П. Сорокін, Г. Спенсер та ін [1].

Виокремлюють три підходи зарубіжних дослідників конфлікту: 1) соціобіологічний напрям (Е. Берн, С. Вільсон, А. Гелен); 2) психологічний підхід (А. Маслоу, З. Фрейд); 3) міждисциплінарний підхід (Х. Корнеліус, Р. Фішер, Ш. Фейр, У. Юр).

Питання виникнення конфліктів висвітлено в наукових працях вітчизняних вчених, зокрема В.В. Ровенської, О.М. Овчарук, Т. І. Калініченко, Т. Л. Мостенської, Т. О. Сазонова, І. В. Шульженко, В. Ю. Хавронюк, Н. І. Черненко тощо.

Хоча практики та науковці визначають «управління конфліктами» різними спосо-

бами, в системі управління персоналом цей термін зазвичай відноситься до прийняття проактивного підходу до вирішення конфліктів керівниками, керівниками та представниками профспілок (у профспілкових організаціях). Організації, які реалізують систему управління конфліктами, не чекають, поки виникнуть конфліктні ситуації в колективі, а потім вирішують у кожному конкретному випадку, яку техніку чи метод вирішення спорів використовувати для їх вирішення. Натомість ці організації розробляють політику та процедури для вирішення конфліктів у спосіб, який узгоджується з їхніми цілями та завданнями.

За твердженням Т. І. Калініченко в організації може бути введений певний механізм єдиної процедури вирішення конфлікту. Для його працездатності слід сформувати легітимну основу, іншими словами, визнання співробітниками правомірності і справедливості певної логістики дій, яка може розходитися навіть із нормативно-правовими нормами [2]. Методологічно управління процесом конфлікту може здійснюватися ізольовано або комплексно. Це зумовлено специфікою ситуації й організації.

Д. Ліпський (D. Lipsky) та А. Авгар (A. Avgar) вважають, що рівень відповідності між філософією управління конфліктами організації та її стратегічними цілями та завданнями диктує, чи буде система управління конфліктами покращувати чи перешкоджати результатам ключових зацікавлених сторін [3].

Управління конфліктами, на переконання О. М. Овчарука, являє собою «...процес перетворення конфліктної площини з усуненням очагу виникнення, виключення можливості подальшого загострення, у тому числі деструктивних наслідків. Це специфічний вид управлінської активності, який входить у сферу управління персоналом, спрямований на усунення можливих причин конфліктних ситуацій» [1].

За твердженням О. А. Біловодської та Т. В. Кириченко управління конфліктом «...це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на його ди-

наміку в інтересах розвитку або руйнування тієї системи, до якої має стосунок конфлікт» [4].

Метою статті є узагальнення теоретичних розробок щодо управління конфліктами в системі менеджменту персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління конфліктами в менеджменті організації займає одне з провідних місць, оскільки умови ринку постійно підігривають конфліктну взаємодію, а їх високий організаційний складник дає змогу домогтися інноваційних, творчих результатів [5].

Вирішення конфліктів в організаціях традиційно входило до компетенції менеджерів і адміністраторів, які дотримувалися авторитарного погляду на конфлікт і способи його вирішення. Організації, які таким чином вирішують конфлікти та суперечки, часто не визнають того, що конфлікт притаманний життю організації і має як потенційні вигоди, так і витрати.

Загалом процес управління конфліктами, як зазначають В. В. Ровенська та Н. М. Єланська, є підсистемою менеджменту підприємства і реалізуються з домінуванням функціонального підходу до управління організацією шляхом планування, мотивування, контролю та регулювання конфліктів із метою збільшення кількості раціональних наслідків та зниження рівня негативних наслідків конфліктів [6].

Управління конфліктами передбачає вирішення двох стратегічних завдань. Першим є попередження конфліктів. Якщо конфлікт попередити не вдалося, то необхідно вирішувати другу задачу: шукати шляхи його конструктивного завершення.

Управляти можна тільки тими подіями та явищами, у яких ти добре обізнаний. В іншому випадку управління може привести до результатами гіршим, ніж ті, які були б при природному розвитку подій. А тому дуже важливо впровадження в систему управління персоналом механізм управління конфліктами.

Управління конфліктом являє собою свідому діяльність по відношенню до нього, здійснювану на всіх етапах його виникнення, розвитку і завершення учасниками кон-

флікту або третьою стороною. Управління конфліктом включає симптоматику, діагностику, прогнозування, профілактику, попередження, ослаблення, врегулювання.

Основні структурні елементи управління конфліктами представлено на рис. 1

Важливим елементом управління конфліктами є методи управління ними. Сучасні практики виокремлюють дві групи методів управління конфліктами: міжособистісні та структурні методи, рис. 2.

Науковці виділяють три основних технології управління конфліктами:

1. Нормативна, або морально-правова. Її завдання — рішення конфлікту на адміністративно-правовій чи моральній основі. Конкуруючі сторони звертаються до законів і встановленими в цій організації нормам поведінки. Можливості вирішення конфлікту знаходяться в залежності від прийняття і дотримання усіма учасниками конфлікту певних загальновизнаних норм.

2. Реалістична. Має на увазі рису поведінки за відомою формулою «прагнеш миру, готуйся до війни». Розглядаючи взаємини між людьми через призму панування і підпорядкування, сили і слабкості, війни за владу і ресурси, вона не розраховує на домінування загальнолюдських болю суспільних цінностей і орієнтує тільки на свою вигоду. В цілому дана методика допускає гранично великий спектр способів і засобів поведінки з конфліктами, здатних уникнути не вигідний конфлікт, пом'якшити конкуруючу сторону і гарантувати свою перемогу. З числа подібних засобів на першому місці стоять застосування сили, брехня, дезінформація і торг.

3. Ідеалістична (інтегративна) методика орієнтується на виявлення нових спільних цілей і цінностей, які знецінюють минулі, що стали основою конфлікту, а також на спільну роботу сторін для досягнення цих нових цілей. Інтеграційна методика переводить відносини сторін в нову, безконфліктний область. Вона або ліквідує ресурс конфлікту, або знецінює його важливість, утворюючи нову шкалу цілей і цінностей, в якій ресурс конфлікту втрачає свою колишню роль для його учасників.

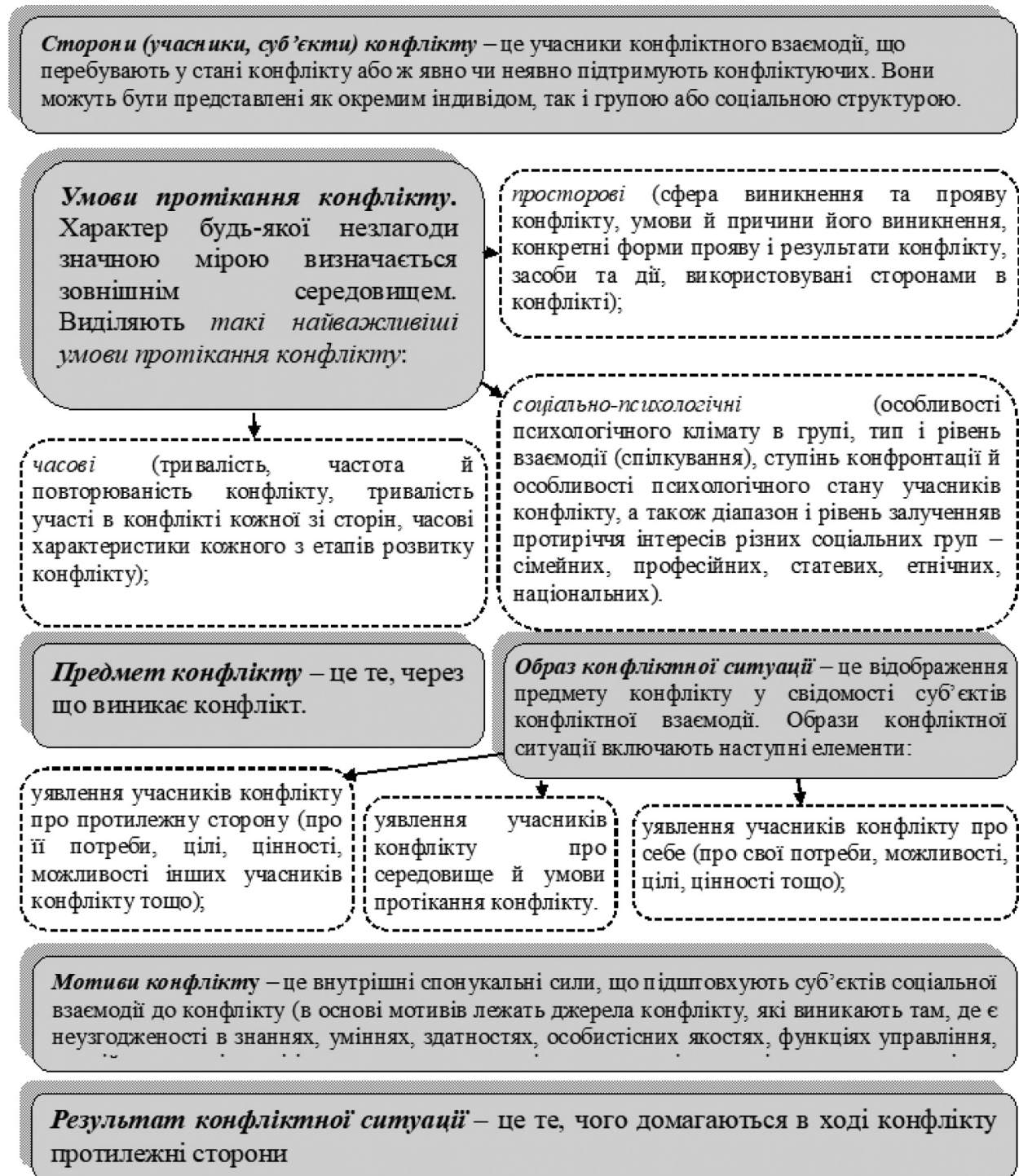


Рис. 1. Основні структурні елементи конфлікту (побудовано автором)

Одним із підходів підвищення результативності та ефективності управління є створення інтегрованих систем управління на базі міжнародних стандартів. Інтегрована система органічно об'єднує в єдине ціле процеси діяльності, що взаємодіють і взаємопов'язані, а також спрямовують роботу його підрозділів на досягнення головної мети бізнесу. Тому доречно систе-

му управління конфліктами представити як інтегровану. Дослідження інтегрованих систем управління конфліктами дозволило [3] виявити п'ять основних характеристик, рис. 3

Негативний або позитивний вплив системи управління конфліктами та пов'язані з ними методи для конкретної організації та її зацікавлених сторін, насамперед зале-

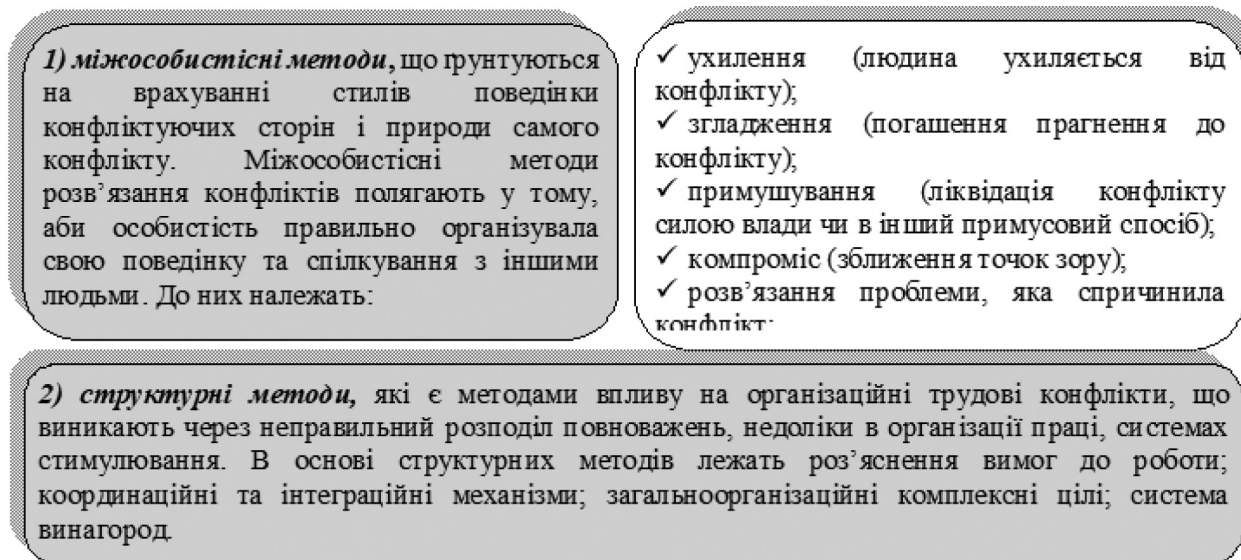


Рис. 2. Методи управління конфліктами (побудовано автором)

різко відрізняються за своєю структурою та культурою, а також за цілями. Тому вони мають дуже різні потреби в управлінні конфліктами. Задоволення цих потреб вимагає від менеджерів розробити методи управління конфліктами, сумісні з цілями організа-



Рис. 3. Характеристики системи управління конфліктами (побудовано автором за даними [3])

жить від того, як вони інтегровані разом із корпоративною культурою та стратегічними цілями організації. Відповідно до цієї точки зору, методи управління конфліктами повинні бути прийняті та впроваджені, щоб вони були сумісні з фундаментальною «ДНК» організації [3].

Стратегічний підхід управління конфліктами в організації реалізується через узгодження цілей і завдань системи управління конфліктами із цілями і завданнями організації. При розробці систем управління конфліктами необхідно відійти від підходу «однієї системи для всіх». Організації

Таблиця 1

Стратегії управління міжособистісними конфліктами (складено автором за даними [7, 8])

Автори	Стратегії
М. Фоллетт (Mary Parker Follett)	— домінування (domination), — компроміс (compromise) — інтеграція (integration);
Р. Блейк і Дж. Мутон (R.R. Blake and J. S. Mouton)	— примус (forcing), — компроміс (compromising), — відхід / уникнення (withdrawing), — вирішення проблем (problem solving) — згладжування (smoothing)
К. Томас і Р. Кілман (K. Thomas and R. Kilmann)	— конкуренція (competing), — компроміс (compromising), — співпраця (collaborating), — пристосування (accommodating) — уникнення (avoiding)

Таблиця 2

Стратегії управління організаційними конфліктами (складено автором за даними [7, 9–13])

Стратегія	Зміст стратегії
Стратегія співпраці	спрямована на задоволення потреб зацікавлених сторін, особливо коли члени колективу мають взаємно значущі цілі
Стратегія конкуренції	має місце за наявності індивідуального або групового бажання досягти своїх цілей і завдань справедливо або на шкоду іншим групам; в організації окремі особи та групи змагаються за дефіцитні ресурси, позицію, визнання, владу тощо.
Стратегія переговорів	використовується здебільшого за умови необхідності договірної угоди між керівництвом і співробітниками для врегулювання конфлікту (коли це переходить у юридичну площину) [9]
Стратегія уникнення	— шкодить ефективності організації, оскільки конфлікти неминучі і ніколи не вирішуються; уникнення конфлікту може погіршити ситуацію, а також створити опір співробітників управлінським рішенням тощо [10]; — в деяких випадках слід визнати життєздатною формою управління конфліктами; реалізація стратегії уникнення може підвищити формування команди та організаційну ефективність [11].
Стратегія компромісу	— заохочує реалізувати умови, які забезпечують виконання інтересів кожної групи [12]. — компроміс означає досягнення згоди між окремими особами або групами (сторонами конфлікту); доречно, коли учасники конфлікту повністю віддані спільним цілям, а також жодний не має переваги [13].

ції, існуючою культурою та організаційною структурою [3].

До перших науковців, які розглядали стратегії управління конфліктами можна віднести М. Фоллетт (Mary Parker Follett), Р. Блейка і Дж. Мутон (R. R. Blake and J. S. Mouton), К. Томаса і Р. Кілмана (K. Thomas and R. Kilmann) тощо, табл. 1

М. Фоллетт виокремлює три моделі управління конфліктами: 1) домінування (перемога однієї сторони над іншою); 2) компроміс (кожна сторона повинна від чогось відмовитися заради зменшення конфлікту);

3) інтеграція (включення інтересів сторін у рішення конфлікту).

Модель Томаса-Кілмана базується на двох вимірах вибору дій у конфліктній ситуації: напористість і співпраця (кооперація). Напористість при цьому — це ступінь прагнення задовольнити власні потреби; співпраця — це ступінь вашого прагнення (готовності) задовольнити інтереси іншої людини. З цього витікають п'ять стратегій управління конфліктами: 1) уникнення (уникнення конфлікту), 2) пристосування (намагання задовольнити інтереси іншої людини за ра-

хунок власних), 3) компроміс (спроба знайти прийнятне врегулювання, яке лише частково задовольняє інтереси обох учасників конфлікту), 4) конкуренція (спроба задовольнити свої проблеми за рахунок інших), 5) співпраця (спроба знайти безпрограшне рішення, яке повністю задовольняє проблеми обох людей).

Одними із важливих стратегій, які використовуються для управління організаційними конфліктами є наступні: співпраця (collaboration), конкуренція (competition), переговори (bargaining), уникнення (avoidance) та компроміс (compromising), табл. 2.

На нашу думку, сучасні системи управління персоналом мають містити підсистему управління конфліктами, переваги наявності якої сформовано Дейзі А.: співробітники навчаються професійно впоратися з конфліктною ситуацією; забезпечується швидке вирішення конфлікту; вносить у робоче середовище відчуття прихильності; значно підвищує продуктивність; знімає весь стрес і занепокоєння; підтримує розвиток керівників і співробітників; допомагає навчитися продуктивності; конфлікт може бути позитивним і продуктивним [14].

Висновки. Отже, сучасні теорії конфліктів мають два основних підходи: одні розглядають конфлікт як негативне явище, інші дотримуються протилежної думки. Для клімату в компанії прямий конфлікт іноді більш корисний, ніж клімат постійного сумніву та постійних невдач. Більшість конфліктів можуть стати ґрунтом для досягнення кращих результатів, а також поштовхом до змін і розвитку самої організації. Розуміння джерела конфліктів підвищує ймовірність ефективного управління конфліктами.

Управління конфліктами має стати підсистемою системи управління персоналом, яка реалізується через планування, мотивування, контролю та регулювання конфліктів із метою збільшення кількості раціональних наслідків та зниження рівня негативних наслідків конфліктів [6]. Управління конфліктами передбачає вирішення двох стратегічних завдань: попередження конфліктів; пошук шляхів його конструктивного завершення.

Стратегічний підхід управління конфліктами в організації реалізується через узгодження цілей і завдань системи управління конфліктами із цілями і завданнями організації. Через відмінність за своєю структурою, культурою та за цілями, кожна організація має різні потреби в управлінні конфліктами. Задоволення цих потреб вимагає від менеджерів розробку та застосування методів управління конфліктами, сумісні з цілями організації, існуючою культурою та організаційною структурою. Саме тому менеджерів різних рівнів необхідно навчати основам управління поведінкою, з акцентом на управлінні конфліктами.

Список літератури

1. Овчарук, О. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. *Підприємництво та інновації*. 2021. №16. С. 71–75.
2. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2010. № 3. С. 62–67.
3. Lipsky D. B., Avgar A. C. The conflict over conflict management. *Dispute Resolution Journal*. 2010. 65(2-3), 38-43.
4. Біловодська О.А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/33.pdf
5. Сазонова Т.О., Шульженко І.В., Хавронюк В.Ю. Управління конфліктами, як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 101–105.
6. Ровенська В.В., Єланська Н.М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Інтелект XXI*. № 1. 2020. С. 166–171.
7. John-Eke E. C., Akintokunbo O. O. Conflict Management as a Tool for Increasing Organizational Effectiveness: A Review of Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2020. 10(5), 299–311.

8. Tabitha M., Florence G. Conflicts and conflict management in modern organizations-A pre-conflict resolution environment approach. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 2019. 9(8), 2250-3153.
9. Fajana S., Shadare O. Workplace relations, social dialogue and political milieu in Nigeria. *International Journal of Business Administration*. 2021. 3(1), 75-83.
10. Simons T. L., Peterson R. S. Task conflict and relationship conflict in top management teams. *The pivotal role of intragroup trust. Journal of Applied Psychology*. 2000. 85(1), 102-111. doi:10.1037/0021-9010.85.1.102
11. Abdullah A.S. A. The Impact of Conflict Management on Organizational Effectiveness: A Case Study of Ministry of Higher Education of Jordan. *European Journal of Business and Management*. 2015. 7 (36), 75-79.
12. Thomas K. W., Thomas G. F., Schaubhut N. Conflict styles of men and women at six organization levels. *International Journal of Conflict Management*. 2015. 19(2), 148-166.
13. Spaho K. Organizational Communication and Conflict Management. Management. 2013. 18(1), 103-118.
14. Daisy, A. Conflict Management Models. *Advances in Business Strategy and Competitive Advantage*. 2020. 106-114.
15. Tabitha M., Florence G. Conflicts and conflict management in modern organizations-A pre-conflict resolution environment approach. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 2019. 9(8), 2250-3153.
16. Sazonova, T. O., Shulzhenko, I. V., Khavroniuk, V. Yu. (2020). *Upravlinnia konfliktamy, yak vazhlyvyi element orhanizatsiinoi kultury suchasnoi orhanizatsii* [Conflict management as an important element of the organizational culture of a modern organization]. *Infrastruktura rynku* [Market Infrastructure], vol. 47, pp. 101-105.
17. Rovenska, V. V., Yelanska, N. M. (2020). *Osoblyvosti upravlinnia konfliktnymi sytuatsiiami na vitchyznanykh pidpriemstvakh* [Features of conflict management at domestic enterprises]. *Intelekt XXI* [Intellect of XXI], no. 1, pp. 166-171.
18. John-Eke, E. C., & Akintokunbo, O. O. (2020). Conflict Management as a Tool for Increasing Organizational Effectiveness: A Review of Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, no. 10(5), pp. 299-311.
19. Tabitha, M., & Florence, G. (2019). Conflicts and conflict management in modern organizations-A pre-conflict resolution environment approach. *International Journal of Scientific and Research Publications*, no. 9(8), pp. 2250-3153.
20. Fajana, S., & Shadare, O. (2012). Workplace relations, social dialogue and political milieu in Nigeria. *International Journal of Business Administration*, no. 3(1), pp. 75-83.
21. Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, no. 85(1), pp. 102-111. doi:10.1037/0021-9010.85.1.102.
22. Abdullah, A. S. (2015). The Impact of Conflict Management on Organizational Effectiveness: A Case Study of Ministry of Higher Education of Jordan. *European Journal of Business and Management*, no. 7 (36), pp. 75-79.
23. Thomas, K. W., Thomas, G. F., & Schaubhut, N. (2008). Conflict styles of men and women at six organization levels. *International Journal of Conflict Management*, no. 19(2), pp. 148-166.

References

1. Ovcharuk, O. (2021). *Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia konfliktamy v trudovomu kolektyvi* [Theoretical and methodological fundamentals of conflict management in the workforce]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii* [Entrepreneurship and innovation], no 16. pp. 71-75.
2. Kalinichenko, T. I. (2010). *Teoretychni pidkhody do tlumachennia orhanizatsiinoi kultury* [Theoretical approaches to the interpretation of organizational culture]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo* [State and regions. Series: Economics and Business], no. 3, pp. 62-67.
3. Lipsky, D. B. & Avgar, A. C. (2010). The conflict over conflict management. *Dispute Resolution Journal*, no. 65(2-3), pp. 38-43.
4. Belovodskaya, O. A. & Kirichenko, T. V. (2017). *Upravlinnia konfliktamy v systemi up-*

13. Spaho, K. (2013). Organizational Communication and Conflict Management. *Management*, no. 18(1), pp. 103–118.

14. Daisy, A. (2020). Conflict Management Models. *Advances in Business Strategy and Competitive Advantage*. pp. 106–114.

Objective. *The objective of the article is to summarize the theoretical developments on conflict management in the personnel management system*

Methods. *To achieve the objective, methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, logical generalization, analogies, comparative comparison, formal and substantive modeling are used.*

Results. *It is proved that modern conflict theories follow two main approaches: conflict as a negative phenomenon; conflict as a basis for achieving better results, as well as the impetus for change and development of the organization itself. For a company's climate, direct conflict is sometimes more beneficial than a climate of constant doubt and constant failure. Understanding the source of conflict increases the likelihood of effective conflict management. Conflict management involves solving two strategic tasks: conflict prevention and finding ways to end it constructively. The author comes to the conclusion that conflict management should become a subsystem of the personnel management system, which will increase the number of positive and reduce the negative consequences of conflicts. The strategic approach to conflict management, which is implemented through the coordination of goals and objectives of the conflict management system with the goals and objectives of the organization. This is justified by the difference in organizations in their structure, culture and goals, and therefore different needs in conflict management. Meeting these needs requires managers to develop and apply conflict management techniques that are consistent with the organization's goals, existing culture, and organizational structure. That is why managers at different levels need to be taught the basics of behavior management, with an emphasis on conflict management.*

Key words: *conflict, personnel management, conflict management, conflict management strategies, interpersonal conflicts, organizational conflicts.*

Надійшла до редакції 22.05.2022