

Психологічні науки

УДК 316.48

Паук Оксана Євгеніївна

*кандидат економічних наук, старший викладач
кафедри готельно-ресторанної справи та харчових технологій
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Pauk Oksana

*PhD, Senior Lecturer of the
Hotel-restaurant business and food technologies department
Ivan Franko Lviv National University*

**ЕТИЧНІ НОРМИ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ З
ДОПОМОГОЮ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ ТА
ХАРЧОВОМУ БІЗНЕСІ
THE ETHIC NORMS OF CONFLICT MANAGEMENT BY MEANS OF
COMMUNICATIONS**

***Анотація.** Ефективне управління конфліктами є однією з ключових складових успішного функціонування будь-якої організації. У процесі вирішення суперечок та протиріч надзвичайно важливим аспектом є комунікація, яка не лише сприяє обміну інформацією, а й формує етичні норми взаємодії між учасниками конфлікту.*

В ході дослідження визначено основні етичні норми в управлінні конфліктами до яких відносимо відповідальність, чесність, повага, конструктивність та ін..

Визначено основні комунікаційні принципи в умовах конфлікту та виділено основні стратегії, які використовуються для ефективного управління конфліктними ситуаціями з дотриманням етичних норм.

В статті розглядаються основні етичні принципи, які мають забезпечити конструктивну комунікацію при управлінні конфліктними ситуаціями, а також окреслено їх вплив на ефективність вирішення конфліктів.

Ключові слова: етика, комунікація, конфлікт, управління.

Summary. *Effective conflict management is one of the key components of the successful functioning of any organization. In the process of resolving disputes and contradictions, communication is an extremely important aspect, which not only facilitates the exchange of information but also forms ethical norms of interaction between the parties to the conflict.*

The main ethical norms in conflict management including responsibility, honesty, respect, constructiveness, etc. were examined.

The main communication principles in conflict situations are identified and the main strategies used for effective management of conflict situations in compliance with ethical norms are highlighted.

The article examines the main ethical principles that should ensure constructive communication in managing conflict situations, and also outlines their impact on the effectiveness of conflict resolution.

Key words: ethics, communication, conflict, management.

У сучасних умовах ведення бізнесу ефективне управління підприємством неможливе без дотримання етичних стандартів, впровадження результативних комунікаційних стратегій і вмілого врегулювання конфліктних ситуацій. Конфлікти можуть виникати як у внутрішньому середовищі компанії, так і під час взаємодії з зовнішніми зацікавленими сторонами, а бізнес-етика виконує роль морального орієнтира, що сприяє збереженню позитивної репутації компанії та її стабільному розвитку.

Етичні норми в управлінні конфліктами передбачають дотримання принципів справедливості та поваги. Дотримання цих норм сприяє створенню довірливої атмосфери, що є необхідною умовою для ефективного вирішення конфлікту [1, с. 7-12; 3, с. 155-160; 4, с. 108-112].

Основні етичні норми включають (табл.1):

1. Відкритість і чесність
2. Повага до співрозмовника
3. Конструктивність
4. Емпатія та розуміння
5. Нейтральність та об'єктивність
6. Відповідальність

Таблиця 1

Характеристика етичних норм в управлінні конфліктами

<i>Етичні норми</i>	<i>Характеристика</i>
Відкритість і чесність	Комунікація, що базується на відкритості, дозволяє уникнути непорозумінь і сприяє своєчасному виявленню причин конфлікту. Чесне викладення позицій усіх учасників дозволяє створити атмосферу довіри, що є необхідною умовою для успішного вирішення суперечок.
Повага до співрозмовника	Основою етичного спілкування є взаємна повага. Незалежно від різниці думок або позицій, кожен учасник має бути заслуханий і врахований. Це сприяє створенню діалогу, де кожна сторона відчуває свою значущість та готовність до компромісу.
Конструктивність	Комунікація під час конфлікту повинна бути орієнтована на пошук рішень, а не на емоційні реакції. Конструктивний підхід допомагає спрямувати зусилля на аналіз проблеми та розробку ефективних стратегій її вирішення, мінімізуючи ризик ескалації конфлікту.
Емпатія та розуміння	Вміння поставити себе на місце іншої людини сприяє кращому розумінню її потреб і мотивів. Емпатія допомагає знизити напругу в комунікації, що дозволяє знаходити компромісні рішення та підтримувати здоровий діалог.
Нейтральність та об'єктивність	Важливо, щоб учасники конфлікту дотримувалися принципів неупередженості та об'єктивності. Під час спілкування необхідно зосередитися на фактах та реальних проблемах, уникати суб'єктивних оцінок та особистих нападів
Відповідальність	Кожен учасник конфлікту несе відповідальність за свої дії та їх наслідки.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1; 3; 4]

Доведено, що з давніх-давен комунікація є основним інструментом попередження та вирішення конфліктів. Вона дозволяє сторонам обмінюватися інформацією, висловлювати свої істинні думки, почуття та знаходити спільні рішення. Ефективна комунікація в умовах конфлікту має відповідати таким принципам, як активне слухання, конструктивний діалог, емоційний контроль та пошук спільних інтересів (табл. 2).

Слід зазначити, що для позитивного вирішення будь-якої конфліктної ситуації на підприємстві необхідно дотримуватися етики ведення бізнесу [2, с. 52-54; 3, с. 7-10].

Таблиця 2

Основні комунікаційні принципи в умовах конфлікту

<i>Принцип</i>	<i>Опис</i>
Активне слухання	Важливо не лише висловлювати свою думку, але й уважно слухати співрозмовника, щоб зрозуміти його позицію.
Конструктивний діалог	Замість звинувачень і критики слід використовувати "я-повідомлення" (наприклад, "я відчуваю, що..." замість "ти завжди...").
Емоційний контроль	Під час конфлікту необхідно контролювати свої емоції, щоб не допустити загострення ситуації.
Пошук спільних інтересів	Комунікація повинна бути спрямована на виявлення спільних цілей і інтересів, які можуть стати основою для компромісу.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [2; 3]

До стратегій, які використовують для ефективного управління конфліктами з дотриманням етичних норм можна віднести:

1. Переговори – учасники конфлікту спільно шукають рішення, яке задовольняє обидві сторони. В цьому випадку, для досягнення позитивної динаміки конфлікту, дуже важливо, щоб переговори були відкритими та чесними.

2. Медіація – залучення нейтральної третьої сторони для допомоги у вирішенні конфлікту. Якщо обирати даний вид стратегії, то тут медіатор, для досягнення позитивної динаміки конфлікту, обов'язково повинен дотримуватися принципів неупередженості та конфіденційності.

3. Консенсус – досягнення згоди всіх учасників конфлікту щодо певного рішення. Дана стратегія вирішення конфлікту вимагає глибокого розуміння реальних позицій та інтересів кожного учасника конфлікту.

4. Компроміс – знаходження рішення, яке частково задовольняє інтереси всіх сторін. Така стратегія вимагає готовності одної із конфліктуючих сторін поступитися власними інтересами заради загального блага [3, с. 39-42; 5, с. 158-162; 6, с. 251-254].

На будь-якому підприємстві часто буває ситуація, коли при вирішення конфліктної ситуації керівники чи медіатори повинні балансувати між інтересами сторін, справедливістю, правами людини та організаційними цілями. Саме в таких ситуаціях виникають етичні виклики, або, так звані дилеми в управлінні конфліктами.

Управління конфліктами часто стикається з етичними дилемами, наприклад:

- **Конфіденційність:** як зберігати конфіденційність інформації, отриманої під час вирішення конфлікту?
- **Упередженість:** як уникнути упередженості та забезпечити справедливість у прийнятті рішень?
- **Маніпуляції:** як запобігти маніпуляціям з боку учасників конфлікту? [2, с.110-112; 3, с. 43-45; 7, с. 27-29].

Для подолання цих викликів/дилем важливо дотримуватися етичних норм та стандартів управління та ведення бізнесу і постійно аналізувати свої дії задля уникнення помилок, які можуть вплинути на вирішення конфлікту.

Висновок. Етичні норми комунікації в процесі управління конфліктами становлять фундаментальну основу для забезпечення ефективного та сталого врегулювання суперечностей у межах організаційних структур. Дотримання принципів доброчесності, взаємної поваги, емпатійного слухання та емоційної саморегуляції сприяє

формуванню довірливої атмосфери, що уможливлює конструктивний діалог між сторонами конфлікту. Комунікативна взаємодія, побудована на етичних засадах, виступає не лише засобом досягнення консенсусу, але й механізмом запобігання ескалації напруження.

Застосування етичних підходів в управлінні конфліктами підвищує ефективність прийняття управлінських рішень і водночас сприяє підтриманню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. У контексті організаційної діяльності етична комунікація розглядається як важливий чинник формування гармонійного внутрішнього середовища, що забезпечує стабільність, продуктивність та стійкість соціальної взаємодії.

Література

1. Болотіна І. М., Яремич Г. С. Роль і значення ділового етикету в управлінні конфліктами організації. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2022. Т. 28, № 6. С. 7-26.
2. Васильченко М.І, Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: Полтавський НТУ, 2018. 208 с.
3. Комунікативний менеджмент: Навч. посібник / С. В. Панченко, О. В. Дикань, О. В. Громова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2024. 184 с.
4. Сушик І.В. Етика бізнесу: навч. посіб. / І.В. Сушик, О.Г. Сушик, Я.М. Мартинюк, В.В. Вісин. Луцьк: РВВ Луцький НТУ, 2019. 268 с.
5. Титаренко Д.М., Титаренко О.О. Конфліктологія : навчальний посібник. К.: Вид-во «Дакор», 2021. 212 с.
6. Bell E., Winchester N., Wray-Bliss E. Enchantment in Business Ethics Research. *Journal of Business Ethics*. 2021. Vol. 174. P. 251–262.
7. Raelin J. The Genealogical Ethics of Leadership-as-Practice. *Business Ethics Journal Review*. 2020. Vol. 8(5). P. 27-31.