

## КОНСТРУКТИВНЕ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ: ФОРМИ, СТРАТЕГІЇ І СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ

У статті автором здійснено спробу концептуалізувати основні форми завершення конфлікту, серед яких виділені основні: розв'язання, врегулювання, загасання, усунення, переростання в інший конфлікт. Автором визначено, що розв'язання конфлікту – це спільна діяльність його учасників, спрямована на припинення протидії і вирішення проблеми, яка привела до зіткнення. Варіант завершення конфлікту розглядається автором статті як результат боротьби з погляду стану сторін і їхнє відношення до об'єкта конфлікту. Встановлено, що критерієм конструктивного розв'язання конфлікту є рівень розв'язання протиріччя, що лежить в основі конфлікту, і перемога в ньому правого опонента. Автор наголошує на тому, що більшість умов і факторів успішного розв'язання конфліктів носить психологічний характер, тому що відображає особливості поведінки і взаємодії опонентів. Доведено, що розв'язання конфлікту є багатоступінчастим процесом, що містить у собі аналіз і оцінку ситуації, вибір способу розв'язання конфлікту, формування плану дій, його реалізацію, оцінку ефективності своїх дій.

Автор зазначає, що принципове значення для того, яким способом завершиться конфлікт, має вибір опонентом стратегії виходу з нього. При завершенні конфлікту не завжди розв'язується протиріччя, що лежить у його основі. Для досягнення компромісу може бути рекомендована техніка відкритої розмови. Автором встановлено, що безпосереднє розв'язання конфлікту є процесом, що включає аналіз і оцінку ситуації, вибір способу розв'язання конфлікту, формування операціонального складу дій, реалізацію плану і (чи) його корекцію, оцінку ефективності дій. Основними стратегіями розв'язання конфлікту є суперництво, співробітництво, компроміс, пристосування і відхід від вирішення проблеми.

**Ключові слова:** розв'язання конфлікту, врегулювання конфлікту, загасання конфлікту, усунення конфлікту, стратегія розв'язання конфлікту.

XXI століття остаточно розвіяло ілюзії про те, що в міру розвитку цивілізації, зростання культури і добробуту людей, світ людських відносин буде ставати все більш гармонійним і благополучним, а соціальні потрясіння, війни етнічні і релігійні зіткнення залишаться у минулому. Розуміння цього приводить до більш реалістичного погляду на світ конфліктів: якщо ми не можемо уникнути конфліктів, ми повинні навчитися їх вирішувати. А для цього важливі знання щодо методів їх конструктивного завершення.

Основні форми завершення конфлікту – це: розв'язання, врегулювання, загасання, усунення, переростання в інший конфлікт.

Розв'язання конфлікту – це спільна діяльність його учасників, спрямована на припинення протидії і вирішення проблеми, яка привела до зіткнення. Розв'язання конфлікту передбачає активність обох сторін із перетворення умов, у яких вони взаємодіють, та усунення причин конфлікту. Для розв'язання конфлікту необхідна зміна самих опонентів (чи хоча б одного з них), їхніх позицій, які вони відстоювали в конфлікті. Часто розв'язання конфлікту ґрунтується на зміні ставлення опонентів до його об'єкта чи один до одного.

Врегулювання конфлікту відрізняється від розв'язання тим, що в усуненні протиріччя між опонентами бере участь третя сторона. Її участь можлива як за згодою протиборчих сторін, так і без їхньої згоди.

При завершенні конфлікту не завжди розв'язується протиріччя, що лежить у його основі. Тільки близько 62% конфліктів між керівниками і підлеглими розв'язується чи регулюється. У 38% конфліктів протиріччя не розв'язується чи загострюється. Це відбувається тоді, коли конфлікт загасає (6%), переростає в інший (15%) чи усувається адміністративним шляхом (17%).

Загасання конфлікту – це тимчасове припинення протидії при збереженні основних ознак конфлікту: протиріччя і напружених відносин. Конфлікт переходить із «видимої» форми у приховану. Загасання конфлікту зазвичай відбувається в результаті:

- виснаження ресурсів обох сторін, необхідних для боротьби;
- утрати мотиву до боротьби, зниження важливості об'єкта конфлікту;
- переорієнтації мотивації опонентів (виникнення нових проблем, більш важливих, ніж боротьба в конфлікті).

Під усуненням конфлікту розуміють такий вплив на нього, у результаті якого ліквідуються основні структурні елементи конфлікту. Незважаючи на «неконструктивність» усунення, існують ситуації, які вимагають швидких і рішучих впливів на конфлікт (загроза насильства, загибелі людей, дефіцит часу чи матеріальних можливостей). Усунення конфлікту можливе за допомогою наступних способів:

- вилучення з конфлікту одного з опонентів;
- припинення взаємодії опонентів на тривалий час;
- усунення об'єкта конфлікту;
- усунення дефіциту об'єкта конфлікту (у третьої сторони є можливість забезпечити кожному з конфлікуючих сторін об'єктом, до володіння яким вони прагнули).

Основні форми завершення конфлікту зазначені на рис. 1.

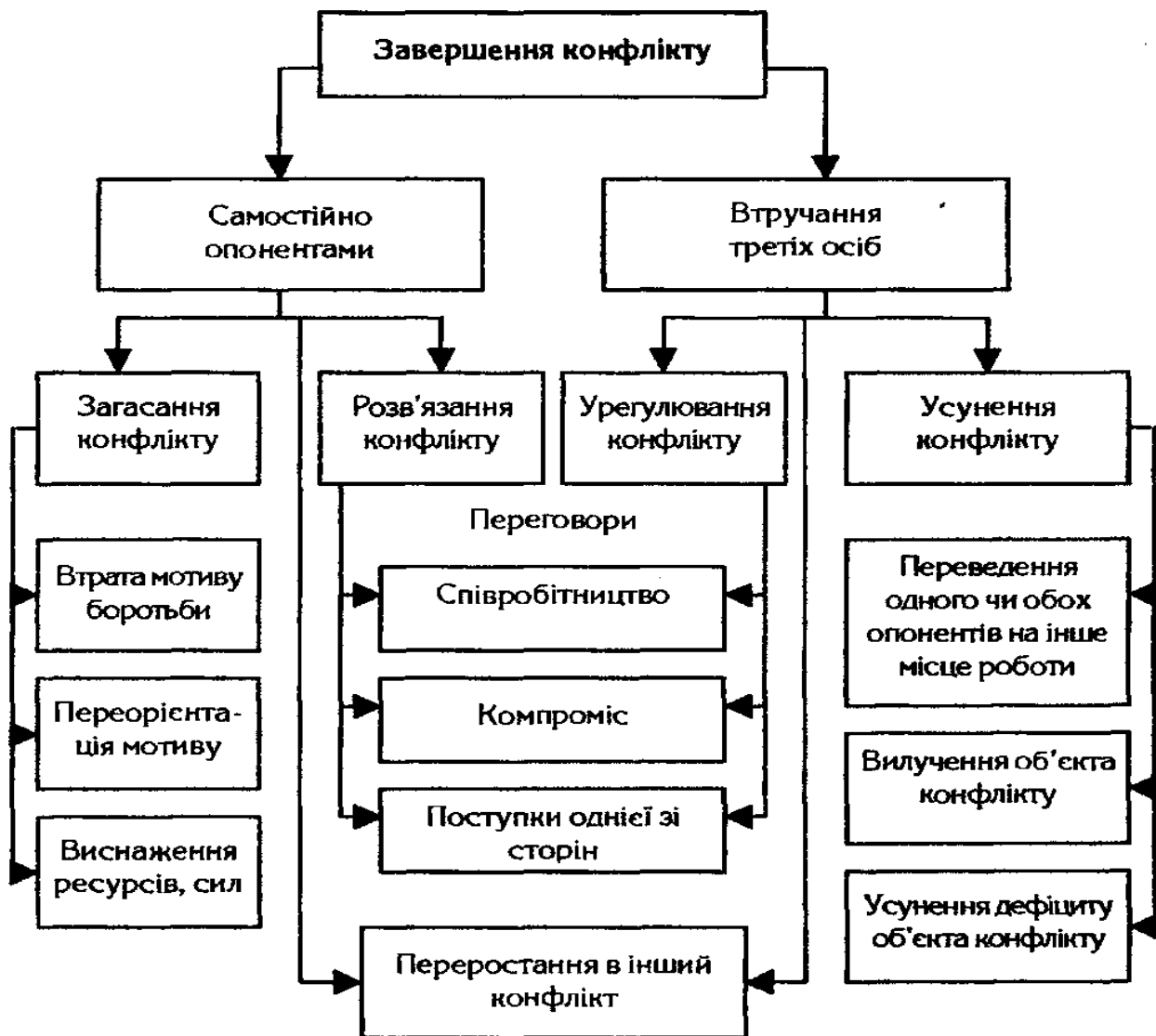


Рис. 1. Основні форми завершення конфлікту

Переростання в інший конфлікт відбувається, коли у відносинах сторін виникає нове, більш важливе протиріччя і відбувається зміна об'єкта конфлікту.

Варіант завершення конфлікту розглядається як результат боротьби з погляду стану сторін і їхнє відношення до об'єкта конфлікту. Варіантами завершення конфлікту можуть бути:

- усунення однієї чи обох сторін;
- припинення конфлікту з можливістю його поновлення;
- перемога однієї зі сторін (оволодіння об'єктом конфлікту);
- розподіл об'єкта конфлікту (симетричний чи асиметричний);
- згода про правила спільного використання об'єкта;
- рівнозначна компенсація однієї зі сторін за оволодіння об'єктом іншою стороною;
- відмова обох сторін від зазіхань на даний об'єкт;
- альтернативне визначення таких об'єктів, які задовольняють інтереси обох сторін.

Важливим є питання про критерії розв'язання конфлікту. На думку американського конфліктолога М. Дойча [2], основним критерієм розв'язання конфлікту є задоволеність сторін його результатами.

Критеріями конструктивного розв'язання конфлікту є рівень розв'язання протиріччя, що лежить в основі конфлікту, і перемога в ньому правого опонента. Важливо, щоб при розв'язанні конфлікту було знайдено розв'язання проблеми, через яку він виник. Чим повніше розв'язане протиріччя, тим більше шансів для нормалізації відносин між учасниками, менша ймовірність переростання конфлікту в нове протиборство. Не менш істотною є перемога правої сторони. Ствердження істини, перемога справедливості сприятливо позначаються на соціально-психологічному кліматі організації, ефективності спільної діяльності, служать попередженням особам, які потенційно можуть прагнути досягти сумнівної з правової чи моральної точки зору мети за допомогою конфлікту. Необхідно пам'ятати, що в неправій сторони теж є свої інтереси. Якщо їх взагалі ігнорувати, не прагнути переорієнтувати мотивацію неправого опонента, то це надалі може викликати нові конфлікти.

Більшість умов і факторів успішного розв'язання конфліктів носить психологічний характер, тому що відображає особливості поведінки і взаємодії опонентів. Деякі дослідники виділяють організаційні, історичні, правові й інші фактори. Розглянемо їх докладніше.

Припинення конфліктної взаємодії – перша й очевидна умова початку розв'язання будь-якого конфлікту. Доти, доки будуть вживатися якісь заходи з однієї чи з двох сторін із посилення своєї позиції чи послаблення позиції опонента за допомогою насильства, мова про розв'язання конфлікту йти не може.

Пошук загальних чи близьких за змістом точок дотику в цілях, інтересах опонентів є двостороннім процесом і передбачає аналіз як своїх цілей і інтересів, так і цілей та інтересів іншої сторони. Якщо сторони хочуть розв'язати конфлікт, вони повинні зосередитися на інтересах, а не на особистості опонента.

При розв'язанні конфлікту зберігається стійке негативне ставлення сторін одна до одної. Воно виражається в негативній думці про опонента й у негативних емоціях щодо нього. Щоб приступити до розв'язання конфлікту, необхідно пом'якшити це негативне ставлення. Головне – знизити інтенсивність негативних емоцій, пережитих щодо опонента [5].

Одночасно доцільно перестати бачити в опоненті ворога, супротивника. Важливо зрозуміти, що проблему, через яку виник конфлікт, краще вирішувати спільно, об'єднавши зусилля. Цьому сприяє, по-перше, критичний аналіз власної позиції і дій. Виявлення і визнання власних помилок знижує негативне сприйняття опонента. По-друге, необхідно докласти зусилля, щоб зрозуміти інтереси іншого. Зрозуміти – не значить прийняти чи виправдати. Однак це розширить уявлення про опонента, зробить його більш об'єктивним. По-третє, доцільно виділити конструктивний початок у поведінці, навіть у намірах опонента. Не буває абсолютно поганих чи абсолютно гарних людей чи соціальних груп. У кожному є щось позитивне, на нього і необхідно спиратися при розв'язанні конфлікту.

Важливо зменшити негативні емоції протилежної сторони. Серед прийомів виділяють такі, як позитивна оцінка деяких дій опонента, готовність йти на зближення позицій, звернення до третьої сторони, яка авторитетна для опонента, критичне ставлення до самого себе, урівноважена власна поведінка та ін.

Об'єктивне обговорення проблеми, з'ясування суті конфлікту, вміння сторін бачити головне сприяють успішному пошуку вирішення протиріччя. Акцентування уваги на другорядних питаннях, турбота тільки про свої інтереси знижують шанси конструктивного розв'язання проблеми.

Коли сторони поєднують зусилля із завершення конфлікту, необхідне врахування статусів (посадового становища) один одного. Сторона, яка займає становище підлеглого чи має статус молодшого, повинна усвідомлювати рамки поступок, які може собі дозволити її опонент. Занадто радикальні вимоги можуть спровокувати сильну сторону на повернення до конфліктного протиборства [9].

Ще одна немало вагома умова – вибір оптимальної стратегії розв'язання, яка відповідає даним обставинам.

Успішність завершення конфліктів залежить від того, як конфлікуючі сторони враховують фактори, що роблять вплив на цей процес. До них відносяться наступні:

- час: наявність часу для обговорення проблеми, з'ясування позицій і інтересів, вироблення рішень. Скорочення часу вдвічі від наявного в розпорядженні для досягнення згоди, веде до підвищення ймовірності вибору альтернативи, що відрізняється більшою агресивністю;

- третя сторона: участь у завершенні конфлікту нейтральних осіб (інститутів), які допомагають опонентам вирішити проблему.

- своєчасність: сторони приступають до розв'язання конфлікту на ранніх стадіях його розвитку. Логіка проста: менше протидії – менше збитку – менше образи і претензій – більше можливостей для того, щоб домовитися.

- рівновага сил: якщо конфлікуючі сторони приблизно рівні за можливостями (рівні статуси, посадове становище, озброєння і т. д.), то вони змушені шукати шляхи до мирного розв'язання проблеми. Конфлікти більш конструктивно розв'язуються тоді, коли між опонентами немає залежності по роботі;

- культура: високий рівень загальної культури опонентів знижує ймовірність насильницького розвитку конфлікту. З'ясовано, що конфлікти в органах державного управління розв'язуються більш конструктивно при наявності в опонентів високих ділових і моральних якостей;

- єдність цінностей: наявність згоди між конфлікуючими сторонами з приводу того, яким повинно бути прийнятне рішення.

- досвід (приклад): наявність досвіду вирішення подібних проблем хоча б в одного з опонентів, а також знання прикладів розв'язання аналогічних конфліктів;

- стосунки: гарні стосунки між опонентами до конфлікту сприяють більш повному розв'язанню протиріччя. Наприклад, у міцних родинах, де між подружжям існують щирі взаємини, конфлікти розв'язуються більш продуктивно, ніж у проблемних родинах.

Розв'язання конфлікту є багатоступінчастим процесом, який містить у собі аналіз і оцінку ситуації, вибір способу розв'язання конфлікту, формування плану дій, його реалізацію, оцінку ефективності своїх дій.

Аналітичний етап передбачає збір і оцінку інформації з наступних проблем:

- об'єкт конфлікту (матеріальний, соціальний чи ідеальний; подільний чи неподільний; чи може бути вилучений або замінений; яка його доступність для кожної зі сторін);

- опонент (загальні дані про нього, його психологічні особливості; стосунки опонента з керівництвом; можливості із посилення свого рангу; його цілі, інтереси, позиція; правові і моральні основи його вимог; попередні дії в конфлікті, допущені помилки; у чому інтереси збігаються, а в чому – ні та ін.);

- власна позиція (цілі, цінності, інтереси, дії в конфлікті; правова і моральна основи власних вимог, їх аргументованість і доказовість; допущені помилки і можливість їхнього визнання перед опонентом і ін.);

- причини і безпосередній привід, які привели до конфлікту;

- соціальне середовище (ситуація в організації, соціальній групі; які завдання вирішує організація, опонент, як конфлікт впливає на них; хто і як підтримує кожного з опонентів: яка реакція керівництва, громадськості, підлеглих, якщо вони є в опонентів; що їм відомо про конфлікт);

- вторинна рефлексія (уявлення суб'єкта про те, як його опонент сприймає конфліктну ситуацію, як він сприймає мене, моє уявлення про конфлікт і т. д.).

Джерелами інформації виступають особисті спостереження, бесіди з керівництвом, підлеглими, неформальними лідерами, своїми друзями і друзями опонентів, свідками конфлікту та ін.

Проаналізувавши й оцінивши конфліктну ситуацію, опоненти прогнозують варіанти розв'язання конфлікту і визначають способи його розв'язання, які відповідають своїм інтересам і ситуації. Прогнозуються: найбільш сприятливий розвиток подій; найменш сприятливий розвиток

подій; найбільш реальний розвиток подій; як розв'яжеться протиріччя, якщо просто припинити активні дії в конфлікті.

Важливо визначити критерії розв'язання конфлікту, до того ж вони повинні визнаватися обома сторонами. До них відносять: правові норми; моральні принципи; думку авторитетних осіб; прецеденти вирішення аналогічних проблем у минулому, традиції.

Дії з реалізації наміченого плану проводять згідно з обраним способом розв'язання конфлікту. Якщо необхідно, то виробляється корекція раніше наміченого плану (повернення до обговорення; висування альтернатив; висування нових аргументів; звертання до третіх осіб; обговорення додаткових поступок).

Контроль ефективності вчасних дій передбачає критичні відповіді самому собі на питання: навіщо я це роблю? чого хочу досягти? що ускладнює реалізацію наміченого плану? чи справедливі мої дії? які необхідно почати дії з усунення перешкод розв'язання конфлікту? та ін.

Після завершення конфлікту доцільно проаналізувати помилки власної поведінки узагальнити отримані знання і досвід вирішення проблеми, спробувати нормалізувати стосунки з недавнім опонентом, зняти дискомфорт (якщо він виник) у стосунках з навколишніми, мінімізувати негативні наслідки конфлікту у власному стані, діяльності і поведінці.

Принципове значення для того, яким способом завершиться конфлікт, має вибір опонентом стратегії виходу з нього.

Стратегія виходу з конфлікту є основною лінією поведінки опонента на його заключному етапі. Виділяють п'ять основних стратегій: суперництво, компроміс, співробітництво, уникнення і пристосування (К. Томас). Вибір стратегії виходу з конфлікту залежить від різних факторів. Як правило вказують на особистісні особливості опонента, рівень нанесеного опоненту збитку і власного збитку, наявність ресурсів, статус опонента, можливі наслідки, важливість проблеми, яка розв'язується, тривалість конфлікту та ін. [6].

Суперництво полягає в нав'язуванні іншій стороні кращого для себе вирішення. Суперництво виправдане у випадках: беззаперечної конструктивності запропонованого вирішення; вигідності результату для всієї групи, організації, а не для окремої особистості чи мікрогрупи; важливості результату боротьби для того, хто проводить цю стратегію; відсутності часу на умовляння опонента.

Багато дослідників вважають цю стратегію збитковою для вирішення проблем, тому що вона не надає можливості опоненту реалізувати свої інтереси. Однак життя подає багато прикладів, коли суперництво виявляється ефективним. Агресора, який захоплює чужу територію, доцільно зупинити твердою стратегією, а не умовляннями. Проти злочинця, що зазіхає на життя іншої людини, також необхідно використовувати дану стратегію. Суперництво доцільне в екстремальних і принципових ситуаціях, при дефіциті часу і високій імовірності небезпечних наслідків [8].

Компроміс полягає в бажанні опонентів завершити конфлікт частковими поступками. Він характеризується відмовою від частини вимог, які раніше висувалися, готовністю визнати претензії іншої сторони частково обґрунтованими, готовністю пробачити. Компроміс ефективний у випадках: розуміння опонентом, що він і суперник мають рівні можливості; наявності взаємовиключних інтересів; задоволення тимчасовим рішенням; загрози втратити все. Сьогодні компроміс – стратегія завершення конфліктів, яка найбільш часто використовується.

Пристосування, чи поступка, розглядається як вимушена чи добровільна відмова від боротьби і своїх позицій. Прийняти таку стратегію опонента змушують різні мотиви: усвідомлення своєї неправоти, необхідність збереження добрих відносин з опонентом, значна залежність від нього; незначність проблеми. Крім того, до такого виходу з конфлікту приводить значний збиток, отриманий під час боротьби, загроза ще більш серйозних негативних наслідків, відсутність шансів на інший результат, тиск третьої сторони.

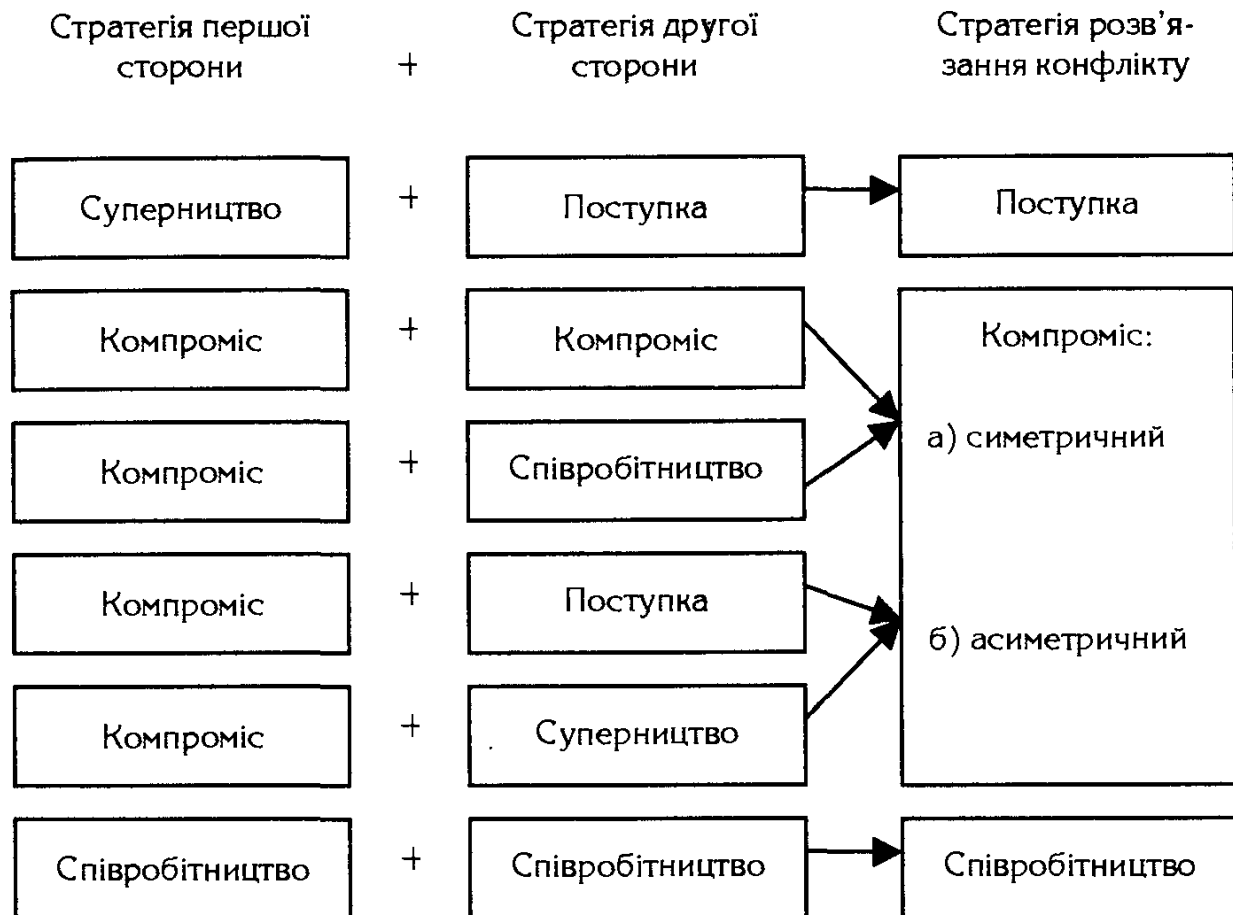
Відхід від вирішення проблеми чи уникнення, є спробою піти з конфлікту при мінімумі втрат. Відрізняється від аналогічної стратегії поведінки під час конфлікту тим, що опонент переходить до неї після невдалих спроб реалізувати свої інтереси за допомогою активних стратегій. Власне розмова йде не про розв'язання, а про загасання конфлікту. Відхід може бути цілком конструктивною реакцією на тривалий конфлікт. Уникнення застосовується при відсутності сил і часу для вирішення протиріччя, прагненні виграти час, наявності труднощів у визначенні лінії своєї поведінки, небажанні вирішувати проблему взагалі.

Співробітництво вважається найбільш ефективною стратегією поведінки в конфлікті. Воно передбачає спрямованість опонентів на конструктивне обговорення проблеми, розгляд іншої сторони

не як супротивника, а як союзника в пошуку рішення. Найбільш ефективно в ситуаціях значної взаємозалежності опонентів, схильності обох ігнорувати відмінності у владі, важливості рішення для обох сторін, неупередженості учасників. Поєднання стратегій визначає яким чином розв'яжеться протиріччя, що лежить в основі конфлікту [9].

Ще в 1942 р. американський соціальний психолог М. Фоллет [4] звертала увагу на необхідність розв'язання конфліктів, а не придушення їх. Серед способів вона виділила перемогу однієї зі сторін, компроміс та інтеграцію. Під інтеграцією розумілося нове рішення, при якому виконуються умови обох сторін, причому жодна з них не несе серйозних збитків. Надалі даний спосіб розв'язання конфлікту одержав назву «співробітництво».

Залежність способу розв'язання конфлікту від стратегій, які обираються опонентами:



*Рис. 2. Залежність способу розв'язання конфлікту від стратегій, які обираються опонентами.*

Найбільш імовірно використання компромісу, тому що кроки назустріч, які робить хоча б одна зі сторін, дозволяють досягти асиметричної (одна сторона поступається більше, інша – менше) чи симетричної (сторони роблять приблизно рівні взаємні поступки) угоди. Цінність компромісу в тому, що він може бути досягнутий у тих випадках, коли сторони вибирають різні стратегії. Таке часто буває в житті.

Розглянуті способи розв'язання конфлікту на практиці реалізуються шляхом силового придушення однієї зі сторін чи шляхом переговорів (компроміс, співробітництво, а іноді і поступка). Силове придушення є продовженням застосування стратегії суперництва. У цьому випадку сильна сторона досягає своїх цілей, домагається від опонента відмови від первинних вимог. Сторона, яка поступилася, виконує вимоги опонента, чи вибачається за допущені недоліки в діяльності, поведінці чи спілкуванні. Якщо ж сторони розуміють, що проблема важлива для кожної з них і вона варта того, щоб її вирішити з урахуванням обопільних інтересів, то вони використовують шлях переговорів [9].

Важливо нормалізувати відносини опонентів напередодні переговорного процесу. Одним із прийомів, що дозволяє зробити це, є техніка Прізн (послідовні і реципрокні ініціативи в зниженні напруги (С. Ліндскольд та ін.). Метод прізн запропонований соціальним психологом Ч. Осгудом [1] і успішно застосовується при розв'язанні конфліктів різного рівня: міжнародних, міжгрупових, міжособистісних (Б. Бете, В. Сміт). Він містить наступні правила:

- робити відверті, публічні заяви про те, що одна зі сторін конфлікту хоче зупинити ескалацію конфлікту;
- пояснювати, що примирливі кроки обов'язково будуть здійснені. Повідомити, що, як і коли буде зроблено;
- виконувати обіцяне;
- спонукувати опонента до обміну поступками, але не вимагати їх як умову виконання власних обіцянок;
- поступки повинні здійснюватися протягом досить тривалого часу і навіть у тому разі, якщо інша сторона не відповідає взаємністю. Вони не повинні приводити до збільшення вразливості сторони, яка їх здійснює.

Прикладом успішного використання методу Прізн є поїздка в 1977 р. президента Єгипту А. Садата в Єрусалим. Відносини між Єгиптом та Ізраїлем у той час були дуже напруженими, і поїздка дала можливість підвищити взаємну довіру і підготувала ґрунт для переговорів.

В основі компромісу лежить технологія «поступок зближення» чи, як її ще називають, – торг. Вважається, що компроміс має недоліки: суперечки з приводу позицій приводять до урізаних угод; створюється ґрунт для хитрощів; можливе погіршення відносин, тому що можуть бути загрози, тиск, зрив контактів; за наявності декількох сторін торг ускладнюється і т. п.

Незважаючи на це, в реальному житті компроміс застосовується часто. Для його досягнення може бути рекомендована техніка відкритої розмови, яка полягає в наступному:

- заявити, що конфлікт невігідний обом;
- запропонувати конфлікт припинити;
- визнати свої помилки, уже зроблені в конфлікті. Вони напевно є, і визнати їх для вас майже нічого не варто;
- зробити поступки опоненту, де це можливо, у тому, що в конфлікті не є для вас головним. У будь-якому конфлікті можна знайти кілька дрібниць, якими поступитися нічого не варто. Можна поступитися й у серйозних, але не принципових речах;
- висловити побажання про поступки, необхідні з боку опонента. Вони, як правило, належать до ваших основних інтересів у конфлікті;
- спокійно, без негативних емоцій обговорити взаємні поступки, при необхідності і можливості скорегувати їх;
- якщо вдалося домовитися, то якимось зафіксувати, що конфлікт вичерпаний.

Спосіб співробітництва доцільно здійснювати за методом «принципових переговорів». Він зводиться до наступного:

1. Відділення людей від проблеми: розмежуйте взаємовідносини з опонентом від проблеми; поставте себе на його місце; не піддавайтеся своїм побоюванням; покажіть готовність розібратися з проблемою; будьте твердим щодо проблеми і м'яким до людей.

2. Увага інтересам, а не позиціям: запитуйте «чому?» і «чому немає?»; фіксуйте базові інтереси і їхню кількість; шукайте загальні інтереси; пояснюйте життєвість і важливість ваших інтересів; визнайте інтереси опонента частиною проблеми.

3. Пропонуйте взаємовигідні варіанти: не шукайте єдину відповідь на проблему; відокремте пошук варіантів від їхньої оцінки; розширюйте коло варіантів вирішення проблеми; шукайте взаємну вигоду; з'ясуйте, чому надає перевагу інша сторона.

4. Використовуйте об'єктивні критерії: будьте відкриті для доводів іншої сторони; не піддавайтеся тиску, а тільки принципу; з кожної частини проблеми використовуйте об'єктивні критерії; використовуйте кілька критеріїв; використовуйте справедливі критерії.

Таким чином, завершення конфлікту є припиненням конфлікту з будь-яких причин. Основними формами завершення конфлікту є розв'язання, врегулювання, загасання, усунення, переростання в інший конфлікт. Результат конфлікту – це результат боротьби з погляду стану сторін та їхнього відношення до об'єкта конфлікту. Основними критеріями конструктивного розв'язання конфлікту є рівень розв'язання протиріччя і перемога в ньому правого опонента.

Серед умов конструктивного розв'язання конфлікту виділяють: припинення конфліктної взаємодії, пошук загального в цілях та інтересах, зниження негативних емоцій, зміна свого ставлення до опонента, зниження негативних емоцій опонента, об'єктивне обговорення проблеми, врахування статусів (посадового становища) один одного, вибір оптимальної стратегії розв'язання конфлікту. На результативність розв'язання конфлікту впливають фактори часу, третьої сторони, своєчасності, рівноваги сил, культури, єдності цінностей, досвіду (прикладу) і відносин.

Безпосереднє розв'язання конфлікту є процесом, що включає аналіз і оцінку ситуації, вибір способу розв'язання конфлікту, формування операціонального складу дій, реалізацію плану і (чи) його корекцію, оцінку ефективності дій. Основними стратегіями розв'язання конфлікту є суперництво, співробітництво, компроміс, пристосування і відхід від вирішення проблеми.

Залежно від обраних стратегій можливе розв'язання конфлікту способом силового придушення (поступка опонента) чи шляхом переговорів (компроміс чи співробітництво). Компроміс може бути досягнутий за допомогою техніки відкритої розмови, а співробітництво – за допомогою методу принципових переговорів.

#### ***Бібліографічний список:***

1. Charles E. Osgood, *Psycholinguistics, Cross-Cultural Universals, and Prospects for Mankind*. Praeger Publishers, 1988. 402 p.
2. Coser A. Lewis. *Conflict and Consensus*. London: Free Pr, 1984. 436 p.
3. Deutsch Morton. *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006. 1264 p.
4. Follett, M. P. *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. University Park, PA: The Pennsylvania State University Press, 1998.
5. Metcalf H. C., L. Urwick. *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Copyright, 2003. 322 p.
6. Thomas, Kenneth W.; Kilmann, Ralph H. "Comparison of Four Instruments Measuring Conflict Behavior". *Psychological Reports*. 42 (3 suppl), 1978. P. 1139–1145.
7. Гірник А.М. *Основи конфліктології*. Київ : ВГІ НАОУ, 2001. 225 с.
8. *Конфліктологія.: Навчальний посібник*. Національний університет «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Харків, 2012. 65 с.
9. Примуш М.В., Ключев О.В. *Політична Конфліктологія: теорія і практика: навч. посіб.* Донецьк, 2011. 144 с.

#### ***References:***

1. Charles E. Osgood, *Psycholinguistics, Cross-Cultural Universals, and Prospects for Mankind*. Praeger Publishers, 1988. 402 p.
2. Coser A. Lewis. *Conflict and Consensus*. London: Free Pr, 1984. 436 p.
3. Deutsch Morton. *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006. 1264 p.
4. Follett, M. P. *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. University Park, PA: The Pennsylvania State University Press, 1998.
5. Metcalf H. C., L. Urwick. *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Copyright, 2003. 322 p.
6. Thomas, Kenneth W.; Kilmann, Ralph H. "Comparison of Four Instruments Measuring Conflict Behavior". *Psychological Reports*. 42 (3 suppl), 1978. P. 1139–1145.
7. Hirnyk A.M. *Osnovy konfliktologii*. Kyiv : VGI NAOU, 2001. 225 s.
8. *Konfliktologhiia.: Navchalnyi posibnyk*. Natsionalnyi universytet «Iurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho». Kharkiv, 2012. 65 s.
9. Prymush M.V., Kliuzhev O.V. *Politychna Konfliktologhiia: teoriia i praktyka: navch. posib*. Donetsk, 2011. 144 s.

#### ***Lavrynenko H. A. Constructive resolution of conflicts: forms, strategies and methods of solution***

*In the article, the author made an attempt to conceptualize the main forms of ending the conflict, among which the main ones are highlighted: resolution, settlement, extinction, elimination, development into another conflict. The author determined that the resolution of the conflict is a joint activity of its participants, aimed at stopping opposition and solving the problem that led to the conflict. The option of ending the conflict is considered by the author of the article as a result of the struggle from the point of view of the state of the parties and their relationship to the object of the conflict. It was established that the criterion for constructive resolution of the conflict is the level of resolution of the contradiction underlying*



*the conflict and the victory of the right-wing opponent in it. The author emphasizes that most of the conditions and factors for successful resolution of conflicts are psychological in nature because they reflect the peculiarities of the behavior and interaction of opponents. It has been proven that conflict resolution is a multi-stage process that includes analysis and assessment of the situation, choosing a way to resolve the conflict, forming an action plan, its implementation, and evaluating the effectiveness of one's actions.*

*The author notes that the opponent's choice of a strategy for exiting the conflict is of fundamental importance for how the conflict will end. Ending a conflict does not always resolve the underlying contradiction. An open conversation technique may be recommended to reach a compromise. The author established that the direct resolution of the conflict is a process that includes the analysis and assessment of the situation, the choice of a way to resolve the conflict, the formation of an operational composition of actions, the implementation of the plan and (or) its correction, and the evaluation of the effectiveness of actions. The main strategies for conflict resolution are rivalry, cooperation, compromise, adaptation, and withdrawal from solving the problem.*

**Keywords:** *conflict resolution, conflict settlement, conflict extinction, elimination of conflict, conflict resolution strategy.*