

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра менеджменту

СЬОМАК ВЛАДИСЛАВ СЕРГІЙОВИЧ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ
(НА МАТЕРІАЛАХ ** *** ***)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:
ЧУЛПА ІГОР ДМИТРОВИЧ,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
Протокол № 16
засідання кафедри менеджменту
від 23 травня 2024 р.
Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Освітній рівень перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Наталія ХОМЮК

25.09.2023 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ
СЬОМАКУ ВЛАДИСЛАВУ СЕРГІЙОВИЧУ**

1. Тема роботи: Формування системи ефективного управління конфліктами в організації (на матеріалах ** ***** ***)

2. Керівник роботи: Чуліпа Ігор Дмитрович, кандидат економічних наук, доцент

3. Строк подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне-методичне обґрунтування та дослідження процесів формування системи ефективного управління конфліктами в організації.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: обґрунтувати сутність поняття «конфлікт»; розкрити особливості та складові системи управління конфліктами в організації; систематизувати методичні підходи до аналізу складових та оцінка ефективності системи управління конфліктами в організації; охарактеризувати основні показники ** ***** ***) та провести аналіз основних показників його діяльності; проаналізувати складові системи управління конфліктами в ** ***** ***) ; виконати оцінку ефективності формування системи управління конфліктами в ** ***** ***) .

Об'єктом дослідження є процес формування системи ефективного управління конфліктами в *** ***** ***) .

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад формування системи ефективного управління конфліктами в організації.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 22.12.2023 р.	
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 30.04.2024 р.	
2.3.	Формування висновків та пропозицій	до 10.05.2024 р.	
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 17.05.2024 р.	
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	

Здобувач освіти		Владислав СЬОМАК
Керівник роботи		Ігор ЧУЛПА

АНОТАЦІЯ

Формування системи ефективного управління конфліктами в організації (на матеріалах ** ***** **). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота розглядає формування системи ефективного управління конфліктами в організації на прикладі приватного підприємства ***** **. У роботі розкрито теоретичні засади управління конфліктами, а також методологічні підходи до їх вирішення. Проаналізовано причини виникнення конфліктів у відповідній організації та визначаються шляхи їх управління та розв'язання. Визначено вплив корпоративної культури, комунікаційних процесів та стратегій управління персоналом на попередження та вирішення конфліктів. Розроблено рекомендації для ** ***** ** щодо створення ефективної системи управління конфліктами, спрямованої на підтримку сприятливого робочого середовища та підвищення продуктивності працівників.

Ключові слова: управління конфліктами, організаційна культура, корпоративна комунікація, ефективність управління, стратегії управління персоналом, конфліктологія.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Сутність поняття «конфлікт»	8
1.2 Особливості та складові системи управління конфліктами в організації	15
1.3 Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності системи управління конфліктами в організації	20
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ** ***** **	24
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників ** ***** *****	24
2.2 Аналіз складових системи управління конфліктами в ** ***** *****	32
2.3 Оцінка ефективності формування системи управління конфліктами в ** ***** *****	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі люди постійно знаходяться у взаємодії з іншими, будь то в робочому, сімейному середовищі чи суспільних групах. У цьому контексті конфлікти виникають як необхідна складова взаємодії між індивідами. Вони можуть мати негативний вплив на якість взаємин, ефективність комунікації, робочу атмосферу та загальну психологічну стабільність у різних соціальних контекстах.

Основні причини конфліктів можуть включати брак комунікації, конкуренцію за ресурси, розбіжності у поглядах, незрозуміння та упередженість. Конфлікти можуть виникати у різних сферах життя, таких як сім'я, освіта, робота, політика тощо.

Важливо, що міжособистісні конфлікти не завжди є негативними. У деяких випадках конфлікти можуть призводити до змін та зростання, оскільки вони можуть стимулювати обговорення, пошук компромісів та нові способи вирішення проблем.

Однак невирішені конфлікти можуть мати негативні наслідки. Вони можуть призвести до зниження продуктивності, напруженості у відносинах, підвищення рівня стресу і навіть насильства.

Окремі методичні, загальнотеоретичні та прикладні аспекти проблеми конфліктів досліджували О.Г. Антонова-Турченко, З.І. Білоусова, Л. М. Карамушка та багато інших. Зокрема, проблему міжособистісних стосунків у промисловій сфері вивчали Г.В. Ложкін, В.В. Бойко, О.Г. Ковальов, М.І. Пірен та інші.

Мета та завдання дослідження – є теоретичне-методичне обґрунтування та дослідження процесів формування системи ефективного управління конфліктами в організації.

Відповідно до мети було визначено наступні *завдання дослідження*:

- обґрунтувати сутність поняття «конфлікт»;
- розкрити особливості та складові системи управління конфліктами в організації;

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність поняття «конфлікт»

Будь-яке підприємство – це сукупність людей, що має свою думку, цілі, характер, мотиви, амбіції. Неприємні ситуації, зіткнення інтересів, обстоювання своєї думки, непередбачувані обставини, протистояння і боротьба потреб, різні цілі, питання у взаємовідносинах, перетин цінностей, потреб, поглядів і багато чого іншого – все це породжує конфлікти і конфліктні ситуації.

Кожному індивідууму хоча б раз доводилося стикатися з конфліктними ситуаціями, як в особистому повсякденному житті, так і на роботі в трудовому колективі. Конфлікт – це коли відсутня згода і розуміння між двома або більше сторонами [20, с. 24]. Конфлікти проявляються в діяльності всіх організаційних груп, у взаємовідносинах між людьми і відіграють ключову роль у житті окремої людини, сім'ї, колективу, держави, суспільства в цілому. Конфлікт у трудовому колективі, серед співробітників одного підприємства, у команді практично неминучий, оскільки визначається тим, що свідомо поведінка однієї зі сторін вступає в протиріччя з інтересами іншої сторони. Як відзначено в роботі О.Б.Зінчиної, «конфлікт є невід'ємною частиною життєдіяльності кожного підприємства».

Для сучасних підприємств характерна множинність конфліктів, до яких виявляються залученими як окремі індивіди, так і групи з різними інтересами і потребами. Конфлікти, насамперед, позначаються на ефективності роботи суб'єкта господарювання, його економічному зростанні, але також це позначається на психічному, емоційному стані самих співробітників підприємства. Ми наголошуємо на необхідності ретельного вивчення сучасних закономірностей виникнення конфліктів на підприємстві, дослідження їх передумов, причин, з'ясування особливостей розвитку організаційних структур

та етапів розвитку життєвого циклу суб'єкта підприємницької діяльності задля впровадження ефективних та дієвих методів і підходів управління конфліктами, пошуку способів їх ліквідації та розв'язання, боротьби з наслідками.

Актуальність питання управління конфліктами підприємств, визначається тим, що проблема внутрішньо-організаційного конфлікту є однією з важливих у сфері трудових відносин. Незважаючи на широку розробленість загалом проблеми конфлікту, у самій організації залишається досить багато питань, які потребують осмислення і знань у світлі змін, що відбуваються в суспільстві.

Люди, які працюють на підприємствах різного типу, різні між собою. Відповідно, вони по-різному сприймають ситуацію, в якій вони опиняються. Відмінність у сприйнятті часто призводить до того, що люди не погоджуються один з одним. Ця незгода виникає тоді, коли ситуація справді має конфліктний характер.

Конфлікт визначається тим, що свідома поведінка однієї зі сторін (особистість, група чи організація загалом) вступає в протиріччя з інтересами іншої сторони.

М. В. Цюрупа зазначає, що менеджер згідно зі своєю роллю перебуває зазвичай у центрі будь-якого конфлікту в організації і покликаний вирішувати його всіма доступними йому засобами. Управління конфліктом є однією з найважливіших функцій керівника [42].

Створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі є тривалим і складним процесом, і часом керівництво організації не здатне сформувати внутрішню функціонально корисну соціальну культуру. Конфліктні ситуації при цьому призводять до низки проблем, таких, як зниження продуктивності праці, працездатності персоналу, збільшення плинності кадрів, зниження лояльності персоналу і загострення міжособистісних відносин у колективі. Тому керівництву і менеджерам організацій важливо приділяти особливу увагу створенню системи управління конфліктами, їх запобігання та мінімізації негативних наслідків від конфліктних ситуацій, які склалися, в колективі.

У середньому керівники витрачають близько 20 % свого робочого часу на вирішення різного роду конфліктів. У той же час, соціологічні дослідження доводять, що «близько 70–80 % свого робочого часу представники керівних посад перебувають під впливом прихованих та наявних суперечностей, ігнорування яких може призвести до виникнення конфлікту» [34, с. 229–230]. Щоб ефективно управляти конфліктом, необхідно знати, які конфлікти бувають, як вони виникають і протікають, як ці конфлікти можна усунути.

Сьогодні поняття «конфлікт» використовується досить широко. Конфліктом називають і міжособистісні проблеми, і внутрішньо-особистісні переживання, і кризові явища, і зіткнення алгоритмів розв'язання навчальних завдань тощо. Конфлікти, що являють собою складне соціально-психологічне явище, вельми різноманітні і їх можна класифікувати за різними ознаками. З практичного погляду класифікація конфліктів важлива, оскільки вона дає змогу орієнтуватися в їхніх специфічних проявах, а отже, допомагає оцінити можливі шляхи їхнього розв'язання. Класифікацію конфліктів подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація конфліктів

№	Класифікація	Види конфліктів	Загальна характеристика
1	2	3	4
1	Сфера конфлікту	1. Економічні 2. Ідеологічні 3. Соціально-побутові 4. Сімейно-побутові	1. В основі лежать економічні протиріччя 2. В основі лежать протиріччя у поглядах 3. В основі лежать протиріччя соціальної сфери 4. В основі лежать протиріччя сімейних стосунків
2	Тривалість та напруженість конфлікту	1. Бурхливі швидкоплинні конфлікти 2. Гострі тривалі конфлікти 3. Слабовиражені та мляві конфлікти 4. Слабовиражені та швидкоплинні	1. Виникають з урахуванням індивідуальних психологічних особливостей особистості. Відрізняються агресивністю та крайньою ворожістю конфліктуючих сторін. 2. Виникають за наявності глибоких протиріч 3. Пов'язані з дуже гострими протиріччями чи пасивністю однієї з конфліктуючих сторін 4. Пов'язані з поверхневими причинами, мають епізодичний характер

Продовження Таблиці 1.1

1	2	3	4
3	Суб'єкти конфлікту	1. Внутрішньо-особистісні конфлікти 2. Міжособистісні конфлікти 3. Конфлікти «особа-група» 4. Міжгрупові конфлікти	1. Пов'язані зі зіткненням протилежно-спрямованих мотивів особистості 2. Суб'єктами конфлікту виступають 2 особи 3. Суб'єкти конфлікту: з одного боку особистість, з другого — група (мікрогрупа) 4. Суб'єктами конфлікту виступають малі соціальні групи чи мікрогрупи
4	Соціальні наслідки	1. Конструктивні конфлікти 2. Деструктивні конфлікти	1. В основі таких конфліктів лежать об'єктивні протиріччя. Сприяють розвитку організації чи іншої соціальної системи 2. В основі таких конфліктів зазвичай лежать суб'єктивні причини. Вони створюють соціальну напруженість та ведуть до руйнування соціальної системи
5	Предмет конфлікту	1. Реалістичні (предметні) конфлікти 2. Нереалістичні (безпредметні) конфлікти	1. Мають чіткий предмет 2. Не мають предмета або наявний предмет є життєво важливим для одного чи обох об'єктів конфлікту

Примітка. Складено автором на основі [14]

Розглянемо основні з них.

С. С. Філь [41] зазначає, що внутрішньо-організаційний конфлікт включає в себе всі типи конфліктів в організаціях, які відбуваються з приводу зміни кордонів організаційних функцій. Такі конфлікти мають два виміри: горизонтальний та вертикальний.

О. Б. Зінчина [20] наголошує на тому, що горизонтальні конфлікти мають місце між співробітниками одного рангу у зв'язку з прийняттям нових працівників, розподілом робіт, оплатою праці тощо. Вертикальні конфлікти відбуваються між керуючим персоналом та підлеглими щодо способів управління та виконання функціональних обов'язків. Окремо виділяється конфлікт між самими управлінцями щодо цілей, способів та напрямів спільної діяльності.

Міжорганізаційний конфлікт на думку А. М. Гірник [12, с. 24] має місце між двома та більше організаціями. Це може бути конфлікт із конкуруючою компанією, з постачальниками, з клієнтами (юридичні особи) чи державною

структурою.

Внутрішньо-груповий конфлікт має місце лише всередині групи людей, межі якої чітко визначено. Учасники групи об'єднані спільною метою, реалізованою діяльністю та інші характеристиками. Він буває 2-ох типів:

- конфлікт стосунків;
- конфлікт завдань.

Конфлікт стосунків полягає у тому, що члени групи виборюють збереження або зміну міжособистісних відносин. Цей конфлікт не зачіпає завдань та цілей групи. Конфлікт завдань відбувається тоді, коли члени групи мають розбіжності щодо того, яким саме способом поставлене завдання має бути виконане [10, с. 302].

Міжгруповий конфлікт, насамперед пояснюється зовнішньою груповою ворожістю та внутрішньою груповою згуртованістю. Кожна організація складається з множин, як формальних, так і неформальних груп, які мають певні межі та рамки. Міжгрупові конфлікти можуть бути поділені на реалістичні та конфлікти, основою яких є відносна соціальна деривація. В організації найяскравішим прикладом міжгрупового конфлікту є конфлікт між адміністрацією та профспілками [11, с. 20].

Конфлікт «особистість-група» пов'язаний з несумісністю систем цінностей працівника та організації. Найчастіше ці конфлікти відбуваються під час прийому нового співробітника до штату. У період психологічної «акліматизації» відбувається зіткнення корпоративних цінностей, і правил із внутрішніми установками співробітника. У випадку, якщо новий співробітник адаптується та приймає існуючі правила організації, конфліктогенність знижується, проте внутрішньо-особистісний конфлікт пристосування до нової корпоративної культури може тривати досить тривалий час [2, с. 3].

Міжособистісні конфлікти – одні з найчастіших які є в організації. Під час міжособистісного конфлікту, поведінка суб'єктів конфлікту характеризується високою емоційністю, відбувається різнобічний аналіз існуючих міжособистісних відносин. Такі конфлікти організації зачіпають як інтереси самих суб'єктів конфлікту, так й інтереси тих співробітників, із якими

пов'язані міжособистісними відносинами [5, с. 54].

Внутрішньо-особистісний конфлікт, хоч і відрізняється від інших вищенаведених конфліктів, має не менш сильний деструктивний вплив на ефективність діяльності організації. Такий конфлікт досить складно піддається виявленню, діагностуванню та прогнозуванню, оскільки полем для його розвитку є свідомість людини. Його причинами можуть бути незадоволеність роботою, невпевненість, як у собі, так і в організації загалом, стрес [7, с. 23].

Відтак, виходячи зі всього вищесказаного, нижче, в табл. 1.2., наведена типологія конфліктів, які можуть виникнути в організації.

Таблиця 1.2

Типологія конфліктів в залежно від сторін та спрямованості конфлікту

Вид конфлікту	Спрямованість конфлікту		
	Горизонтальна	Вертикальна	Змішана
1	2	3	4
Внутрішньо-особистісний	Виконання трудових функцій часто створює значні перешкоди для виконання інших ролей, які є рівноцінними за статусом і важливістю в житті людини. Ці ролі включають бути гарним чоловіком, турботливим батьком та надійним другом. Напружений робочий графік, можуть негативно впливати на особисте життя та взаємовідносини з близькими людьми.	Вимоги та накази керівництва суперечать цінностям та ідеалам працівника. Наприклад, якщо продавцю необхідно приховувати будь-які погані якості товару котрий він продає (термін придатності якості), а це суперечить його моральним принципам	Виконання обов'язків на роботі заважає виконанню інших рівнозначних ролей та суперечить цінностям працівника. Наприклад, людина через незручний графік на роботі не може провести більше часу зі своєю сім'єю
Міжособистісний	Конфлікт між працівниками одного статусу. Наприклад, між співробітниками в офісі. Деякі люблять працювати під музику, а інші віддають перевагу виконувати завдання в тиші	Конфлікт між керівником та підлеглим. Наприклад, керівник робить зауваження про якість виконаної роботи, а підлеглий не влаштовує заробітна плата, яку пропонують за виконання завдання	

Продовження Таблиці 1.2

1	2	3	4
Між особистістю та групою	Особистість не влаштовує новий колектив, і вона не бажає налагоджувати з ним контакт. Наприклад, новому співробітнику не подобаються деякі традиції в компанії, наприклад, поїздки на вихідні за місто	Конфлікт між начальником та групою. Наприклад, керівник вимагає прийти на суботник	Приєднання начальника на бік колективу
Міжгруповий	Конфлікти між групами, які перебувають на одному рівні ієрархічних сходів	Конфлікти між групами, які перебувають на різному рівні ієрархічних сходів	Конфлікти між групами, які перебувають, як на одному, так і на різних щаблях ієрархічних сходів

Примітка. Складено автором на основі [14]

Також типологія конфліктів може будуватися на поділі конфліктів на приховані (латентні) та явні (відкриті).

Під латентним конфліктом розуміється ситуація, яка сприймається сторонами як конфлікт, проте існують об'єктивні протиріччя. Явний конфлікт – відкрите протиборство сторін.

Інша типологія конфліктів в організації проводиться на підставі джерел конфлікту і включає 5 основних типів конфліктів: структурні, інноваційні, позиційні, ресурсні та динамічні.

Структурні конфлікти є конфліктами між різними структурними підрозділами. Причинами є суперечності у завданнях, які вирішуються сторонами конфлікту [14, с. 119].

Інноваційні конфлікти пов'язані з розвитком організації, її структурними змінами. Причинами такого типу конфліктів є закономірні зміни організаційної структури, помилки у розподілі функцій між співробітниками, порушення звичних норм та правил міжособистісних відносин в організації, невідповідність кваліфікації співробітника інноваційним змінам.

Позиційні конфлікти виникають на основі сумніву у значущості суб'єктів

соціальної взаємодії всередині організації. Причинами виступають розбіжності у завданнях та цілях, груповий егоїзм, неадекватність у розумінні місця та ролі тієї чи іншої структурної одиниці в організації.

Ресурсні конфлікти виникають у процесі розподілу та використання ресурсів. Причинами є обмеженість ресурсів, такі як розклади, маршрути, позиції, заробітна плата. Динамічні конфлікти зумовлені соціально-психологічною динамікою організації. Причинами є соціально-психологічні чинники, які відображають становлення та етапи розвитку колективів всередині організації [10].

Також класифікація може бути здійснена на основі типу функціональної системи:

- організаційно-технологічні конфлікти;
- конфлікти у соціально-економічній системі організації;
- конфлікти в адміністративно-управлінській системі організації;
- конфлікти, пов'язані з функціонуванням соціальної системи відносин.

1.2 Особливості та складові системи управління конфліктами в організації

Хоча менеджмент як дисципліна і існує вже понад 80 років, проте між експертами та практиками, досі немає єдиної думки щодо точного її визначення. Так, численні зміни у стилях та методах управління, призвели до змін в управлінській думці.

Людина за своєю природою, являє собою основу будь-якої компанії, яка безпосередньо, і створюється для людини, нею ж самою. Спектр організаційної корисності, яку приносить людина до тієї чи іншої компанії, дуже різноманітний, він визначається унікальністю кожної людини. Чим пояснюється унікальність особистості? Кожна людина має єдиний та неповторний набір ген.

Ген – це одиниця спадкового матеріалу, відповідальна формування будь-якого елементарного ознаки. Сукупність всіх генів організму становить генотип

людини. Гени дуже стійкі та зберігають свої властивості у кількох поколіннях людей. Генетична база кожного індивіда унікальна, вона пояснює деякі відмінності людей [15, с. 32].

Індивіди, які потрапляють у кругообіг різних середовищ, субкультур та інститутів, можуть змінювати окремі генні коди тимчасово, постійно або епізодично. Ці дії виявляються сильнішими для одних та водночас, слабкими для інших. Вони діють у прямих та протилежних напрямках.

Найважливіша риса особистості – чесність та порядність, які мають значний діапазон проявів. Вважають, що людина, яка виявляє велику чесність при сплаті прибуткового податку, буде також більш чесною при складанні іспитів, заповненні заяви про прийом на роботу, під час гри в карти тощо

Особливості людини в організації, полягають в тому, що вона відштовхується від індивідуальності особистості людини та навколишнього середовища. Крім того, поведінка, особистість та навколишнє середовище впливають один на одного [19, с. 92].

Відтак, особистість людини в організації аналізується в різних аспектах. Зокрема [16, с. 165]:

1) як безпосередня, незалежна непостійність. В основі поведінки стоять найпріоритетніші особисті інтереси, які не збігаються з пріоритетами інтересів компанії;

2) як індикатор змін, який змінює силу або напрямок впливу в організаційній культурі компанії. Реакція підлеглого на управлінський вплив, служить зворотним зв'язком, який може посилювати або послаблювати характер впливу;

3) як залежні зміни. Тривале перебування під впливом сильних організаційних сил, поступово змінює тих чи інших співробітників компанії. Людина близька до перебільшеного стереотипу: так, наприклад, коли вона тривалий час змушена, дотримується суворих правил, формується схильність до них;

4) як частина динамічної системи взаємних впливів Вплив навколишнього середовища, згодом може суттєво позначитися на поведінці людини у

позитивному або негативному напрямі. Люди, які вміють керувати собою та інтелектуально гнучкі, більш схильні шукати та досягати високих рівнів самовдосконалення у природному розвитку набору ген.

Конфлікт як багатовимірне явище має свою структуру. Структура конфлікту розуміється як сукупність стійких зв'язків конфлікту, які забезпечують його єдність, тотожність самому собі, відмінність від інших явищ суспільного життя, без яких він не може існувати як динамічно-взаємозалежна цілісна система та процес. Крім поняття «конфлікт» нерідко використовується поняття «конфліктна ситуація». Конфліктна ситуація являє собою частину конфлікту, епізод його розвитку на певний момент часу. Тому конструкція конфлікту може розглядатися і як конструкція конфліктної ситуації (рис. 1.1).

Структура конфлікту	
Предмет конфлікту	Те, через що виникає конфлікт
Мотиви конфлікту	Внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єкт до конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, ідеалів та переконань)
Сторони конфлікту	Суб'єкти соціальної взаємодії, перебувають у стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфліктуючих
Образ конфліктної ситуації	Відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії
Позиції конфліктуючих сторін	Те, про що вони заявляють у ході конфліктної взаємодії

Рис. 1.1. Структура конфлікту

Примітка. Складено автором на основі [14]

Розглянемо їх трохи детальніше.

Основою будь-якого конфлікту завжди є заперечення, в якому відбивається зіткнення інтересів та цілей сторін. Боротьба, яка ведеться в конфлікті, відображає прагнення сторін вирішити це протиріччя, як правило, в свою користь. В ході конфлікту боротьба може зникати і загострюватися, так само загасає та загострюється заперечення. В більшості випадків сутність суперечності в конфлікті не лежить на поверхні. Учасники конфлікту оперують

таким поняттям, як «об'єкт конфлікту», в якому відображається буденне сприйняття головного протиріччя конфлікту [21, с. 35].

Об'єкт конфлікту – це об'єктивно існуюча або уявна проблема, яка лежить в основі конфлікту. Це заперечення, через вирішення якого, сторони вступають в протиборство.

Ще одним неодмінним атрибутом конфлікту є його предмет. Предметом конфлікту може бути матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея, норма, принцип) цінність, до володіння або використання якої, прагнуть обидва опоненти. Щоб стати предметом конфлікту, цінність матеріальної, громадської або духовної сфери, повинна знаходитися на перетині власних, групових, суспільних чи державних інтересів суб'єктів, які прагнуть до контролю над нею [24, с. 70].

Відтак, виходячи зі всього вищесказаного, нижче, в таблиці 1.3., наведені основні риси конфлікту.

Таблиця 1.3

Основні риси конфлікту

Конфлікт – це			
Соціальне явище, яке породжується самою природою суспільного життя	Явище усвідомлене. Іншими словами – обдумана дія.	Широко поширене явище повсюдне.	Взаємодія, яка протікає в формі протистояння, зіткненні особистостей або суспільних сил, інтересів, поглядів, позицій мінімум 2-ох сторін.

Примітка. Складено автором на основі [20]

Сьогодні велика кількість фахівців досліджує причини та джерела виникнення конфліктів. Так, в роботі Л.Григор'єв [15] серед основних джерел виникнення конфліктів на підприємстві відзначено наступні:

по-перше, ситуації, які передбачають постановку завдань одному підлеглому багатьма керівниками. Відповідно конфліктна ситуація виникає через те, що перед співробітником виникає необхідність вибору черговості (пріоритетності) виконання поставлених завдань, які часто необхідно виконувати терміново і практично в одні і ті ж терміни;

по-друге, ситуації, які мають назву «порочні зв'язки». Вони припускають відсутність чіткого розподілу обов'язків всередині колективу, а також

відповідальності за неякісне виконання або навіть ігнорування покладених на працівників зобов'язань. Відповідно конфліктна ситуація виникає через те, що відбувається обмеження інтересів працівника;

по-третє, ситуації, які передбачають наявність більше семи-восьми осіб підлеглих. Відомо, що чим більше працівників, тим важче їх контролювати. Відповідно конфліктна ситуація виникає через те, що відбувається певний поділ на групи всередині цього колективу, які або сприяють поліпшенню системи управління, або, навпаки, її руйнують;

по-четверте, ситуації, які передбачають невизначеність організаційно-технологічних зв'язків. Вони припускають наявність налагоджених взаємозв'язків між функціональним розподілом обов'язків залежно від положення в структурі виробництва. Відповідно конфліктна ситуація виникає через слабку збалансованість робочих місць і рівня технологічних робіт;

по-п'яте, ситуації, які передбачають ненормований робочий день або ж жорсткий регламент режиму праці. Відповідно конфліктна ситуація виникає через постійне психічне перенапруження, фізичне стомлення, які є наслідком відсутності відпочинку та морального навантаження і супроводжуються помилками у робочому процесі;

по-шосте, ситуації, які виникають через недоліки в індивідуальному стилі управління, зокрема, якщо в процесі організації діяльності використовуються деякі різновиди директивного (авторитарного) або ліберального стилю;

по-сьоме, ситуації, які виникають через неправильну оцінку результатів праці. Відповідно конфліктна ситуація виникає через образу співробітника, яка згодом переростає від відсутності інтересу до роботи до різкого зниження продуктивності праці. Всі ці ситуації є досить типовими в господарській практиці підприємств і потенційними джерелами конфліктів.

Таким чином, нами розглянуті ті аспекти конфлікту, які необхідні для дослідження процесів управління ним, що застосовуються підприємствами та суб'єктами господарчої діяльності різного рівня. У наступному параграфі ми детальніше розглянемо методи і стратегії, які використовуються для ефективного управління конфліктами в організаціях.

1.3 Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності системи управління конфліктами в організації.

Природа управління конфліктами на підприємстві включає безліч аспектів. Управління конфліктами серед персоналу включає функції зайнятості, розвитку та компенсації. Вони виконуються переважно керівництвом персоналу в консультації з іншими департаментами [31, с. 43].

Управління конфліктами серед персоналу є продовженням управління підприємством, в цілому. Це стосується заохочення та стимулювання кваліфікованої робочої сили, вирішення серед них конфліктних ситуацій, щоб зробити свій внесок у справу.

Система управління конфліктами серед персоналу стосується людських ресурсів підприємства. Роль менеджера з персоналу дуже велика у процесі роботи з кадрами у будь-якому суб'єкті господарчої діяльності.

Кадровий директор (менеджер з персоналу) – це начальник відділу кадрів, який виконує як управлінські, так і оперативні функції управління. Його роль можна узагальнити наступним чином [13, с. 60]:

1. Менеджер з персоналу надає допомогу вищому керівництву. Вищим керівництвом є люди, які вирішують та формують основну політику підприємства. Всі види політики, пов'язані з персоналом чи робочою силою, може бути ефективно визначено менеджером персоналу.

2. Він консультиє лінійного менеджера як спеціаліста з персоналу – директор з персоналу діє як консультант з персоналу і допомагає лінійним менеджерам у вирішенні різних питань персоналу.

3. Як консультант, менеджер з персоналу вирішує в межах своїх повноважень та можливостей, проблеми та скарги співробітників підприємства.

Менеджер з персоналу виступає посередником – він є своєрідним зв'язком між керівництвом та співробітниками підприємства. Менеджер також представляє суб'єкт господарчої діяльності в різних програмах розвитку та інвестицій.

На організаційну культуру людини в компанії, впливають її звички та схильності, потреби та інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент тощо.

Як вважає науковець, Григор'єв Л. «Управління конфліктом – «це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку або руйнування тієї системи, до якої має стосунок конфлікт» [15, с. 32]; «це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її та здійснити попереджувальні дії щодо її вирішення» [15, с. 33]

Управління конфліктами на підприємстві є частиною (невід'ємною складовою) управління підприємством в цілому.

Особистість людини в компанії, базується на таких її якостях, як [12]:

– позитивна реакція на осіб, які мають владу. Влада – обов'язкове явище в компаніях. Щоб працювати ефективно, керівник повинен мати підхід до працівника, щоб уникнути негативної реакції на тих, хто має владу. Працівник має поважати владу як обов'язковий атрибут керівництва компанією;

– бажання конкурувати. Обмежені ресурси – звичайне явище в компаніях. Працівники на всіх інстанціях повинні конкурувати з іншими аналогічними працівниками у знаходженні найкращого рішення щодо розподілу ресурсів: персоналу, матеріалів, бюджету, обладнання тощо. Конкуренція може проявлятися під час продажу продукції, переговорах, лобіюванні, дебатах тощо;

– вміння переконувати. Особистість людини часто вимагає від неї, щоб людина часто висловлювала свої думки, виступала публічно. Тож вона має бути переконана у своїх ідеях та думках, це дає можливість до прояву впливу;

– прагнення відігравати роль неформального лідера. Особистість людини повинна прагнути виділятися серед інших, у різних галузях своєї діяльності. Людина має грати різні ролі: чим більше ролей вона може освоїти, тим вищий її рівень організаційної культури в компанії;

– толерантність до рутинної адміністративної роботи. Позиції управління будь-якого рангу вимагають, щоб людина приділяла певну увагу підрахункам, паперовій роботі, представницьким функціям, прочитанню кореспонденції та

відповіді на неї й телефонні дзвінки. Людина може бути незадоволена такими обов'язками, але має сприймати їх як необхідний обов'язок.

Деякі спеціалісти [4,5,14] наголошують, що кожне підприємство здатне сформувати та поступово впроваджувати свою індивідуальну технологію управління конфліктами, яка включає в себе: технології навчання методам вирішення конфліктів і технології профілактики деструктивних конфліктів.

Можемо припустити на підставі проведених різними авторами досліджень, що під управлінням конфліктом розуміється цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами, вплив на його динаміку у сфері розвитку або руйнації тієї соціальної системи, до якої має відношення цей конфлікт.

Для вирішення конфліктів на підприємстві, керівник повинен використовувати заздалегідь розроблену схему аналізу конфлікту, яка наведена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

З'ясування причин та аналіз конфлікту керівником

З'ясування причин конфлікту	Аналіз конфлікту
<ul style="list-style-type: none"> – визначити, які інтереси торкнулися в конфлікті; – встановити, що є істинною причиною конфлікту, а що лише приводом для нього виникнення саме зараз; 	<ul style="list-style-type: none"> – викликаний чи конфлікт практичними діями, пов'язаними з роботою, або спрямований на взаємовідносин; – має чи місце перенесення ділових розбіжностей на сферу (або навпаки);
<ul style="list-style-type: none"> – проаналізувати попередні відносини учасників конфлікту; виявити об'єктивні протиріччя і відокремити супутні емоційні фактори. 	<ul style="list-style-type: none"> – яка ступінь об'єктивності виниклого конфлікту; – хто є активною, а хто пасивною стороною.

Примітка. Складено автором на основі [13]

Також, існують різні методи оцінки працівників. Але найбільш відомими з них є [14]:

1. Графічна шкала рейтингів є найпростішою та найпопулярнішою методикою для оцінки ефективності. Вона складається із звичайної рейтингової шкали. Тут перераховані риси (такі як якість та надійність) та розподілені показники продуктивності (від незадовільних до видатних) для кожної ознаки. Начальник оцінює кожного підлеглого шляхом кругообігу або перевірки оцінки.

2. Метод рейтингу. Одним із найпростіших способів оцінки ефективності є метод рейтингу. Керівник оцінює всіх підлеглих, які знаходяться під його керівництвом, на загальних підставах, а потім ранжує їх за спадаючою.

3. Метод порівняння. Для кожної ознаки (кількості роботи, якості роботи тощо) кожен підлеглий поєднується і порівнюється з кожним іншим підлеглим.

4. Метод примусового розподілу. Примусова система розподілу призначена для того, щоб змусити оцінювача підходити до оцінюваних працівників, згідно заздалегідь визначених діапазонів масштабу.

Наприклад, система примусової дистрибуції застосовується до великої групи працівників. Ця система базується на припущенні, що всі працівники можуть бути розділені за 5-бальною шкалою: відмінні, дуже хороші, середні, прийнятні та незадовільні.

5. Оцінка критичних інцидентів. За допомогою даного методу, керівник веде журнал бажаних або небажаних прикладів чи інцидентів поведінки, пов'язаних з роботою кожного підлеглого. Тоді кожні 6 місяців керівник та підлеглий збираються та обговорюють роботу останнього, використовуючи приклади конкретних інцидентів.

6. Поведінкові шкали (BARS). Цей метод допомагає точному виміру та покращенню результатів роботи за відгуки для оцінювачів. Він містить твердження про стандарти, якими оцінюється діяльність оцінювача. Ці стандарти покладені на шкали в BARS. Існує одна шкала для кожної значущої широкої області роботи або розміру роботи. При розробці BARS проводяться невеликі групові обговорення з потенційними з метою виявлення значних розмірів роботи, які необхідно оцінити. Різні розміри роботи, виявлені таким чином, схильні до формування різних поведінкових інтегральних шкал.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ** ***** *****

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників ** *****

Приватне підприємство ***** ***** було створене ** *****
*****, є платником податку на прибуток. Розташоване у ** ***** ****
*****. За формою власності належить до підприємств з
недержавною власністю, організаційно-правова форма—приватне підприємство.
Директор – ***** ***** *****.

Підприємство ***** ***** зареєстроване за такими КВЕД:

Основний:

46.39 — Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування,
напоями та тютюновими виробами.

Інші:

45.20 — Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

45.21 46.19 — Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого
асортименту

45.22 93.19 — Інша діяльність у сфері спорту

** ***** ***** здійснює свою діяльність відповідно до Конституції
України, Цивільного кодексу, Господарського кодексу, законів України «Про
підприємництво» «Про господарські товариства», а також інших законодавчих
та нормативно-правових документів, міжнародних договорів. ** *****
***** самостійно здійснює діяльність ґрунтовану на принципах повної
самостійності, самоврядування, самофінансування та самокупності.
Управління ** ***** ***** здійснюється відповідно до установчих
документів на основі поєднання прав власника та самоврядування трудового
колективу, при цьому власник здійснює свої права по управлінню

безпосередньо самостійно або через уповноважені ним органи. Загальна чисельність працівників складає *** ****.

** ***** **** самостійно розробляє організаційну структуру підприємства відповідно до частини 3 статті 64 Господарського кодексу України [6], а також самостійно встановлює чисельність працівників і штатний розпис. В основі організаційної структури управління є поділ функцій між окремими підрозділами апарату управління.

Для визначення структурних підрозділів, які створені на підприємстві затверджується штатний розпис працівників, в якому наводиться перелік структурних підрозділів підприємства, а також відомості про кількість штатних одиниць. Назви професій беруться у національному класифікаторі України ДК 003:2010 класифікатор професій. Для визначення оптимальної кількості працівників враховуються чинники, які наведені на рис. 2.1

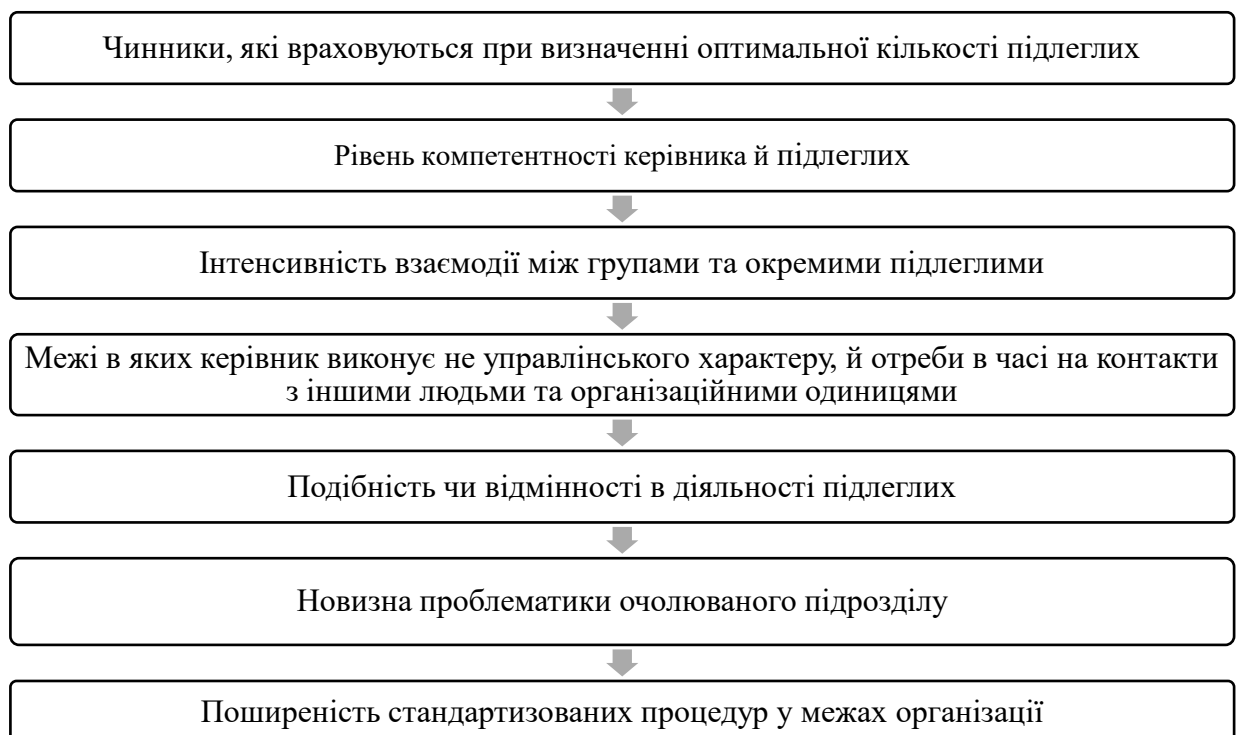


Рис. 2.1 Чинники для визначення оптимальної кількості працівників **

Примітка. Складено автором на основі [13]

На підприємстві створено лінійно-функціональна організаційна структуру що включає в собі поєднання лінійної та функціональних структур. До переваг даної структури можна віднести: особиста відповідальність кожного керівника

за результати роботи, забезпечення швидкого здійснення управлінських рішень, а також професійне вирішення завдань спеціалістами відповідних служб.

Визначимо сильні та слабкі сторони організаційної структури **
***** ** в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Сильні та слабкі сторони організаційної структури ** ***** **

Сильні сторони	Слабкі сторони
Функціональні підрозділи допомагають вирішувати проблеми вищому керівництву, що виникають в ході діяльності.	Кожен відділ певною мірою зацікавлений у досягненні своєї мети, а чи не загальної мети всього підприємства
Враховує особливості виробничого процесу	На практиці не завжди спостерігаються взаємозв'язки та взаємодії на горизонтальному рівні між функціональними підрозділами
Кожен працівник підпорядкований лише одному керівнику (дотримується принципу єдиноначальності)	Дублювання функцій деякими функціональними підрозділами, невиконання заявлених функцій

Примітка. Складено автором

Організаційна структура відповідає принципу правової регламентації - реалізація якого здійснюється в результаті взаємодії, комунікаційних та інформаційних систем організації, що базуються на принципі економічності. Реалізація виконання завдань усією структурою або її окремими ланками, за умови мінімальних витрат на управлінський персонал, економне витрачання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства. Дотримання таких принципів тягне за собою необхідність врахування в процесі розробки чинників, які здійснюють вплив на фінальний результат, а саме: розмір організації, технологічні, економічні, природні та людські фактори.

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.2, показує, що ** *****
***** демонструє позитивну динаміку розвитку протягом 2021-2023 років. Ключові фінансові показники, такі як власний капітал, виручка від реалізації та валовий прибуток, зросли у кілька разів, що свідчить про стійке фінансове становище та розширення масштабів діяльності компанії.

Таблиця 2.2

Основні показники виробничо-господарської діяльності

** ***** за 2021—2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. відх.		Відн. відх.,%	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн	894,0	3387,9	30456,0	2493,9	27068,1	279,0	798,8
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн	160618,1	456070,1	659083,0	295452,0	203012,9	183,9	44,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	141148,9	402635,2	584667,0	261486,3	182031,8	185,3	45,2
Валовий прибуток, тис. грн	19469,2	53434,9	74416,0	33965,7	20981,1	174,4	39,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	884,0	2493,9	6606,0	1609,9	4112,1	182,1	165,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	320	254	237	-66	-17	-20,6	-6,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	22.85	46,0	1134,5	23.15	1088,5	101,3	2365,2
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	41228,55	64523,5	86994,2	23294,95	22470,7	56,5	34,8
Продуктивність праці, тис. грн/особу	502,6	1796,5	2781,4	1294,0	985,0	257,5	54,8
Рентабельність власного капіталу,	98,9	73,6	21,7	-25,3	-51,9	-25,6	-70,5

Продовження Таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність основної діяльності,	13,8	13,3	12,7	-0,5	-0,6	-3,6	-4,5
Рентабельність підприємства,	0,6	0,5	0,9	-0,1	0,4	-16,7	80,0
Дебіторська заборгованість, тис. грн	17505,0	22873,7	35298,0	5368,7	12424,3	30,7	54,3
Кредиторська заборгованість, тис. грн	51881,6	73335,2	59021,0	21453,6	-14314,2	41,3	-19,5

Примітка. Розраховано автором

Зокрема, власний капітал збільшився з 894,0 тис. грн у 2021 році до 30456,0 тис. грн у 2023 році, що є надзвичайно сприятливим фактором для подальшого розвитку підприємства. Виручка від реалізації зросла з 160618,1 тис. грн до 659083,0 тис. грн, а валовий прибуток - з 19469,2 тис. грн до 74416,0 тис. грн за вказаний період. Ці показники демонструють значне збільшення обсягів виробництва та продажів, а також ефективне управління витратами, оскільки темпи зростання виручки випереджали темпи зростання собівартості.

Разом з тим, є певні аспекти, що потребують уваги керівництва компанії. Незважаючи на зростання чистого прибутку з 884,0 тис. грн до 6606,0 тис. грн, його темпи були нижчими за темпи зростання валового прибутку, що може свідчити про збільшення операційних витрат або інших факторів, які знижують чистий прибуток. Крім того, рентабельність власного капіталу та рентабельність основної діяльності знизилися, що вимагає ретельного аналізу причин та вжиття відповідних заходів.

Табл. 2.3 представляє показники фінансових результатів ** *****
***** за 2021—2023 рр.. Вона містить детальну інформацію про доходи, витрати та прибутки компанії, що дозволяє оцінити ефективність її операційної діяльності та фінансове становище. Це включає аналіз різних категорій доходів, таких як основні операційні доходи, доходи від інвестицій та інші неопераційні доходи.

Таблиця 2.3

Показники фінансових результатів ** ***** за 2021–2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. відх.		Відн. відх.,%	
				2022/2021	2023/2021	2022/2021	2023/2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	160618,1	456070,1	659083,0	295452,0	203012,9	183,9	44,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	141148,9	402635,2	584667,0	261486,3	182031,8	185,3	45,2
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	19469,2	53434,9	74416,0	33965,7	20981,1	174,4	39,3
Інші операційні доходи, тис. грн	37,7	47,0	63,0	9,3	16,0	24,7	34,0
Адміністративні витрати, тис. грн	-	13930,0	18221,0	-	4291,0	-	30,8
Витрати на збут, тис. грн	-	39675,0	47595,0	-	7920,0	-	20,0
Інші операційні витрати, тис. грн	18072,0	125,0	319,0	-17947,0	194,0	-99,3	155,2
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1434,9	6091,0	8344,0	4656,1	2253,0	324,5	37,0
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	1078,0	5591,0	8056,0	4513,0	2465,0	418,5	44,1
Податок на прибуток, тис. грн	194,0	-1006,0	1450,0	-1200,0	2456,0	-618,6	-244,2
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн	884,0	4585,0	6606,0	3701,0	2021,0	418,8	44,1

Примітка. Розраховано автором

Аналізуючи дані таблиці, можна помітити стрімке зростання чистого доходу від реалізації продукції з 160618,1 тис. грн у 2021 році до 659083,0 тис.

грн у 2023 році. Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла, проте дещо повільнішими темпами, що позитивно вплинуло на валовий прибуток, який збільшився майже у 4 рази - з 19469,2 тис. грн до 74416,0 тис. грн. Ці показники свідчать про значне розширення масштабів діяльності компанії та ефективне управління витратами.

Крім того, спостерігається зростання адміністративних витрат та витрат на збут, що може бути пов'язано з розширенням бізнесу та необхідністю підтримувати відповідну інфраструктуру. Фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат демонструють позитивну динаміку, збільшившись відповідно з 1434,9 тис. грн до 8344,0 тис. грн та з 884,0 тис. грн до 6606,0 тис. грн протягом аналізованого періоду.

Табл. 2.4 містить показники фінансового стану ** ***** за 2021—2023 рр.. Ця таблиця дозволяє оцінити різні аспекти фінансової діяльності підприємства, такі як ліквідність, платоспроможність, ділова активність та рентабельність, порівнюючи фактичні значення з нормативними.

Аналізуючи показники ліквідності, можна побачити, що коефіцієнт покриття та коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 р. знаходяться в межах нормативних значень, що свідчить про здатність підприємства вчасно розраховуватися за поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, хоча і зріс, але залишається на низькому рівні.

Показники платоспроможності демонструють певні проблеми. Коефіцієнт платоспроможності хоч і збільшився до 0,22 у 2023 році, але все ще нижчий за нормативне значення. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами має від'ємне значення протягом усього періоду, що вказує на нестачу власного оборотного капіталу. Коефіцієнт маневреності власного капіталу також негативний, хоча спостерігається тенденція до його покращення.

Аналіз ділової активності показує позитивну динаміку. Коефіцієнти оборотності активів, основних засобів та власного капіталу зростають, що вказує на ефективне використання ресурсів підприємства, хоча коефіцієнт оборотності власного капіталу значно знизився у 2023 році.

Показники рентабельності демонструють неоднозначні тенденції. Рентабельність активів зростає з 0,01 у 2021 році до 0,10 у 2023 році, що є позитивним фактором. Рентабельність продукції залишається на стабільному рівні близько 0,13. Однак рентабельність власного капіталу значно знизилася з 1,35 у 2022 році до 0,40 у 2023 році, що може свідчити про проблеми з ефективністю використання власного капіталу.

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану ** ***** *****

за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	1,32	1,04	1,50
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,72	0,51	0,83
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,02	0,02	0,06
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,02	0,04	0,22
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	58,15	21,61	2,79
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,95	-0,92	-0,59
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	-54,57	-17,46	-0,37
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	2,39	5,93	7,39
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	7037,27	9913,27	1265,08
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	180,17	134,67	21,66
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,01	0,06	0,10
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,99	1,35	0,40
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	0,14	0,13	0,13

Примітка. Розраховано автором

Загалом, ** ***** ***** демонструє позитивну динаміку розвитку протягом 2021-2023 рр., зростання обсягів виробництва, продажів та

прибутковості. Разом з тим, необхідно приділити увагу оптимізації витрат, підвищенню рентабельності та ефективному управлінню заборгованостями для забезпечення стійкого розвитку в майбутньому.

2.2. Аналіз складових системи управління конфліктами в ** ***** *****

Завдання дослідження конфліктів на підприємстві ** ***** *****:

1. Уточнення поняття «організаційний конфлікт», аналіз конструктивних та деструктивних функцій організаційних конфліктів в межах аналізованої нами організації;

2. Розгляд різних методів профілактики та вирішення організаційних конфліктів та їх специфіки в межах компанії;

3. Розробка методичних рекомендацій щодо управління організаційними конфліктами для вдосконалення управління персоналом підприємства ** ***** *****.

При постановці цілей та завдань дослідження, слід враховувати що соціально-психологічний клімат є комплексною психологічною характеристикою, що відбиває стан взаємовідносин і рівень задоволеності співробітників різними чинниками життєдіяльності.

Згідно з аналізом лінійно-функціональної структури підприємства та проведеного нами опитування персоналу організації, можемо виділити шість основних груп факторів, що визначають стан соціально-психологічного клімату і, зрештою, самопочуття та працездатність працівників на підприємстві ** ***** *****. Організаційна структура охоплює рівень чіткості розподілу обов'язків і повноважень між працівниками, а також ефективність взаємодії між різними відділами та службами. Відсутність зрозумілої і логічної структури може призводити до конфліктів та непорозумінь, що негативно впливає на загальний клімат у колективі. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Групи факторів, що визначають стан соціально-психологічного клімату
підприємства ** ***** **

Службово-функціональні фактори	Управлінські фактори
умови праці та обладнання робітників місць; забезпеченість праці технікою, зв'язком, захисними засобами тощо; організація праці, режим праці та відпочинку, графік роботи тощо; обґрунтованість та чіткість розподілу функцій між працівниками; ставлення керівництва до питань організації праці працівників та ін.	стиль та методи управління персоналом; ставлення керівників до працівників; згуртованість управлінської ланки; спадкоємність в оцінці та виборі способів впливу на підлеглих; соціальна дистанція між керівниками та підлеглими; етика взаємодії управлінського та виконавчої ланки та ін.
Економічні чинники	Психологічні фактори
система оплати праці; своєчасність отримання грошового змісту; встановлення меж окладів відповідно до витрат праці; справедливий (або несправедливий) розподіл матеріальних винагород; пільги, премії, надбавки і т. д.	взаємини працівників між собою; ступінь соціально-психологічної сумісності; рівень конфліктності; стан взаємодії між підрозділами; взаємини співробітників із безпосереднім керівником; групова думка, норми та традиції поведінки.
Фактори професійно-кваліфікаційної характеристики персоналу	Правові фактори
чисельність персоналу; відповідність кваліфікації персоналу виконуваній діяльності; забезпечення адаптації та входження на посаду; перспектива підвищення кваліфікації; перспектива службового зростання та кар'єри; обґрунтованість підбору та розстановки персоналу та ін.	оптимальність та несуперечність правових актів, що регулюють професійну діяльність; відповідність правових актів вимогам сучасної діяльності; наявність за кожною посадою посадової інструкції із зазначенням обсягу обов'язків, прав та відповідальності; форма та зміст правових актів; зручність у їх застосуванні тощо.

Примітка. Складено автором

Вивчення соціально-психологічного клімату можна будувати на основі практичних (спостереження, бесіда, аналіз результатів діяльності, аналіз руху кадрів та стану службової дисципліни, узагальнення незалежних характеристик та ін.) та психологічних методів, що потребують спеціальної підготовки (соціометричне опитування, анкетування та ін.), для цього використаємо далі у дослідженні методику оцінки психологічної атмосфери у колективі (за Л. В. Беззубко [29]).

Вивчення організації діяльності підприємства у частині управління конфліктами підприємства можна розглядати в двох аспектах – внутрішньому та зовнішньому.

Внутрішній аспект передбачає використання технологій продуктивного спілкування та раціональної поведінки в конфлікті.

Зовнішній аспект відображає управлінську активність з боку керуючого або іншого суб'єкта управління по відношенню до конкретного конфлікту. Іншими словами, це все можна назвати одним словом – конфліктостійкістю (рис. 2.2) [44]. Також в даних рис. 2.2., наочно представлено найбільш типові ситуації, що зумовлюють виникнення конфліктів на підприємстві ** ***** *****.

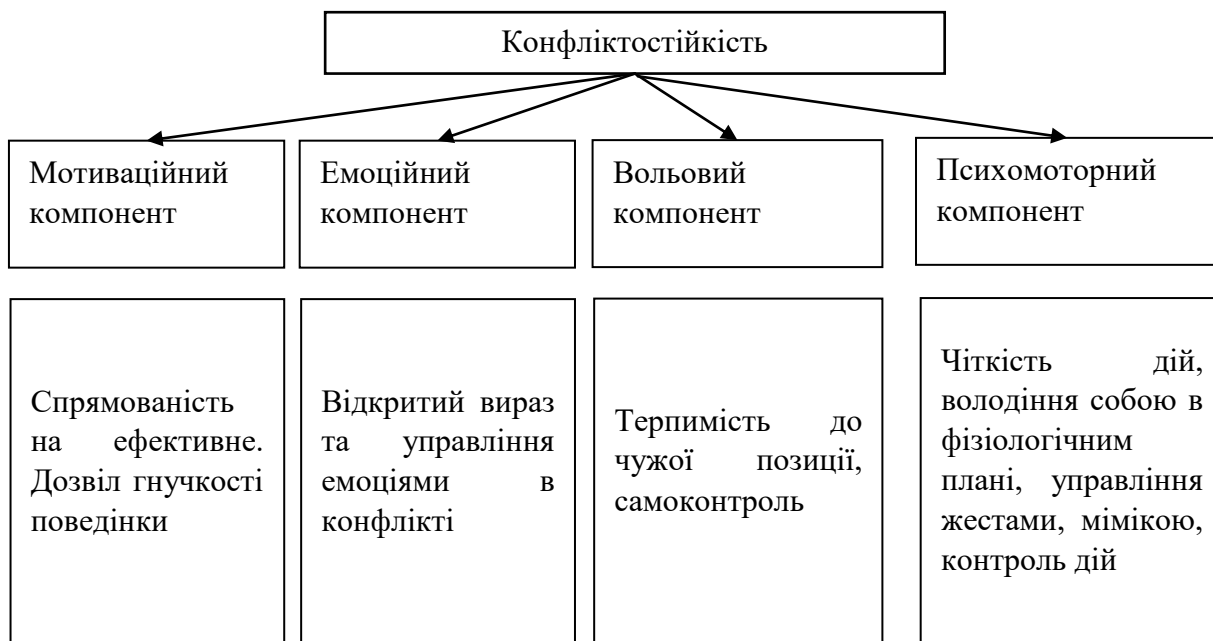


Рисунок 2.2. Структура конфліктостійкості ** ***** *****

Примітка. Складено автором.

Вважаємо, що модель конфліктологічної культури фахівця компанії ** ***** ***** , відповідно до проведеного опитування, повинна включати при проведенні емпіричного дослідження наступні професійно-значущі компоненти Перш за все, важливо враховувати комунікативні навички фахівців, які є основою для успішного вирішення конфліктів. Вміння ефективно спілкуватися є ключовими аспектами для побудови конструктивних взаємовідносин у колективі. (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Модель конфліктологічної культури фахівця компанії ** ***** **

Сфера	Компоненти
Інтелектуальна	<ul style="list-style-type: none"> –Гнучкість розуму; самостійне та творче мислення; система знань. –Подолання стереотипів щодо себе, інших ситуацій. –Адекватне сприйняття та оцінка конфлікту. –Вибір раціонального стилю конфліктного поведінки. –Зниження напруженості.

Примітка. Складено автором.

Використавши методику оцінки психологічної атмосфери у колективі було опитано 30 осіб і в результаті отримано такі результати.

З індивідуальних профілів було створено середній профіль, що характеризує психологічну атмосферу у колективі. Підсумковий показник становив 31 бал, що свідчить, що психологічна атмосфера у колективі сприятлива. Відставання від найсприятливішого показника (10 балів) є, що говорить про те, що проблеми в колективі все-таки присутні, але вони не набувають патологічних форм.

Наступним було застосовано тест «Рівень організаційної культури». Було протестовано 30 респондентів, проаналізувавши результати яких, було зроблено такі висновки.

Індекс «Ок» склав 148 балів, що відноситься до середнього показника. Отже, не можна сказати, що організаційна культура має позитивну спрямованість. Також тест дозволив визначити вузькі місця по секціях (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Середнє значення балів по секціях

Назва секції	Значення
Робота	8 – 6 – мажорне
Комунікації	5 – 4 – помітне засмучення
Управління	5 – 4 – помітне засмучення
Мотивація та мораль	5 – 4 – помітне засмучення

Примітка. Складено автором

Результати по секціях показали наявність значних проблем у трьох із чотирьох секцій, а саме у секціях комунікація, управління та мотивація. Застосований опитувальник дозволив підтвердити ці висновки.

Більшість респондентів відповіли позитивно лише на 6 питань з 12, що дозволяє зробити висновок про те, що у працівників причетність присутня, але її розвитку заважає низка факторів. Судячи з результатів опитування, працівники мають чітке уявлення про свої обов'язки, мають для виконання своєї роботи всі необхідні інструменти, що, безумовно, сприяє наданню якісних послуг та меншим витратам сил при виконанні своїх обов'язків.

Також більшість респондентів відповіли, що на роботі у них є, як мінімум один справжній друг, що говорить про досить хороший психологічний клімат у колективі на горизонтальному рівні. Хороший психологічний клімат дозволяє уникати сварок, нездорової конкуренції, підвищеної конфліктності тощо.

Проте більшість працівників майже ідентично негативно відповіли на такі питання: 4, 5, 7, 11, 12. Ці питання відносяться до сфери відносин з керівництвом компанії, що дозволяє зробити висновок, що горизонтальні відносини в колективі досить здорові, але вертикальні відносини – керівник - Підлегли, мають негативну характеристику.

Респонденти заявили, що не отримують похвали чи схвалення за виконану роботу, їхня точка зору не беруться до уваги, у них відсутня можливість обговорити свої професійні досягнення чи набути нових навичок. Безумовно, все це негативно впливає на клімат у колективі, сприяє виникненню конфліктів та втраті залучення.

**** ***** ******* розвивалося з нуля і пройшло кілька стадій розвитку. Засновники замикали процес управління він, керували усіма процесами відразу, у своїй механізмі управління елементарний і зводиться до видачі усних чи письмових розпоряджень.

Надалі компанія розростається, збільшується кількість співробітників, з'являються структурні підрозділи та, відповідно, їх керівники. Однак стиль керування залишається незмінним.

За відсутності досвіду у нових видах діяльності, управління великою кількістю співробітників керівництво намагається повністю управляти роботою комплексу. В результаті оперативне управління, отримання точної кількісної інформації про реальний стан справ стає практично неможливим, оскільки відомості, що надаються керівниками структурних підрозділів, зазвичай розрізнені, можливо, тенденційні і часто суперечливі. Якщо цього накласти досить велике зростання компанії, поява нових напрямів діяльності, нових людей, ситуація стає важко керованою.

На сьогоднішній день, чисельність працівників становить 127 осіб. Вік основного контингенту вбирається у 40 років, більш віковий склад це техперсонал. Вищу освіту має більше половини співробітників.

У ** ***** ***** найчастіше використовується авторитарний стиль управління. Вся влада та відповідальність зосереджена в руках засновника Ш., співробітники практично не мають права голосу з важливих для них питань, інформація часто доводиться пост-фактум. Засновник має безперечну перевагу у встановленні цілей та виборі засобів їх досягнення. Остання обставина грає двояку роль можливості досягнення ефективності.

З одного боку, авторитарний стиль управління проявляється у порядку, терміновості виконання завдання та можливості передбачити результат в умовах максимальної концентрації всіх видів ресурсів. З іншого – формуються тенденції до стримування індивідуальної ініціативи та одностороннього руху потоків інформації зверху донизу, відсутній необхідний зворотний зв'язок.

Спостереження та опитування показали, що через це співробітники воліють звертатися до керівників, які мають змішаний стиль управління, щоб вирішити будь-яке питання, донести потрібну інформацію.

Співробітники всіма силами намагаються уникнути контакту з керівником, якому притаманний авторитарний стиль управління, а саме з боку співробітників йде приховування інформації, перекладення відповідальності на іншого, затягування вирішення будь-якого питання, або ж покірне виконання наказів, які несуть руйнівні наслідки, але наслідки яких співробітник не може

донести до керівництва. Співробітники так чинять через побоювання виникнення конфлікту, надто гостру реакцію з боку керівника.

Тому в наступному заключному підрозділі дослідження, обґрунтуємо пропозиції щодо вирішення конфліктних ситуацій в даній організації. Розроблені рекомендації будуть базуватися на аналізі виявлених проблем та специфіки діяльності підприємства, що дозволить запропонувати найбільш ефективні методи для мінімізації конфліктів та підвищення рівня взаємодії між працівниками.

2.3 Оцінка ефективності формування системи управління конфліктами в

** ***** **

Проаналізувавши конфліктний стан в ** ***** **, врахувавши результати опитувань, тестування та спостереження, зроблені самими у процесі написання дипломної випускної кваліфікаційно роботи, було прийнято рішення створити для організації методичні рекомендації щодо врегулювання та попередження конфліктів.

В основі зацікавленості персоналу компанії лежить мотивація, яка має важливе значення для досягнення цілей компанії. Актуальність мотивації персоналу у цьому, що працівник – найважливіший ресурс підприємства міста і зацікавити його – пріоритет кожному за об'єктивного управлінця.

Але внутрішні спонукання до дії є результатом взаємодії складної сукупності потреб, які поступово змінюються, і щоб мотивувати, керівник повинен визначити ці потреби і знайти способи їх задоволення

Перш, ніж будувати якусь мотиваційну модель, треба зрозуміти, що працівник, який звик до методів негативного стимулювання, не зможе перевчитися відразу.

Такі співробітники малочутливі до похвали, буває, що навіть не знають, як на неї реагувати, не здатні сприйняти її та не відчують від неї задоволення.

Працюють такі працівники лише під загрозою покарання. Щоб вони почали діяти, їм має загрозувати щось справді дуже серйозне.

Можна сказати, що багато хто стикався з такими співробітниками, але навіть не підозрювали, що далеко не завжди такій поведінці була причиною безвідповідальності та особисті негативні якості співробітника. Керівництво, яке нарікає на відсутність ініціативності у співробітників, найчастіше саме створювало умови, в яких вона просто не могла проявитися, і навіть не підозрювало про це.

І тому, рекомендує керівництву ТОВ навчити співробітників правильно реагувати на мотивацію, щоб розвинути в них ініціативність, залученість та бажання працювати.

Рекомендації щодо розвитку сприйнятливості персоналу до методів мотивації у ** ***** **:

1. Насамперед, варто зрозуміти, що людина, яка довгий час зазнавала негативного стимулювання, не зможе відразу позбавитися страхів, навчитися любити свою роботу і проявляти ініціативу. Співробітника доведеться цьому навчати і це займе якийсь час.

2. Співробітнику з такими мотивувальними паттернами слід давати завдання, які будуть гарантовано здійснені. У співробітника обов'язково має бути позитивний досвід діяльності.

3. Час, який керівництво відводить на виконання завдання, має йому відповідати, тобто часу має обов'язково вистачити на виконання завдання.

4. Співробітник повинен бачити, що те, що він робить, – є не даремним. За виконання завдання має надходити нагорода – похвала, згадка про важливість виконаної роботи тощо.

Співробітник обов'язково має бачити результат своїх дій.

4. З попередніх пунктів випливає те, що завдання спочатку повинні бути не дуже складними і стрес-генними.

Починати завжди краще з малого, щоб співробітник звик до того, що йому виходить виконувати завдання, щоб він відчував, що зроблена ним робота приносить користь і допомагає іншим.

5. Згодом завдання повинні ускладнюватись, але все одно бути здійсненими у задані терміни.

6. Керівництву бажано дати співробітникам більше свободи у виборі методів вирішення завдання. Дозволяти самостійно вирішувати, як краще вчинити в тих чи інших ситуаціях, які не вимагають жорсткого контролю і не мають великої значущості.

Після комплексу даних заходів, персонал буде сприйнятливіший до інших методів мотивації.

Так, управління конфліктом передбачає як регулювання вже виниклого протистояння, а й створення умов його попередження. Причому найбільшу значимість із зазначених завдань управління має профілактика. Саме добре поставлена робота щодо запобігання конфліктам забезпечує скорочення їх числа та виключення можливості виникнення деструктивних конфліктних ситуацій.

Для профілактики конфліктів в ** ***** ** рекомундується:

1. Чітка та ясна формулювання у всьому.

Роз'яснення вимог до результатів роботи кожного конкретного працівника чи підрозділу загалом дозволить уникнути непорозумінь, самоврядування та помилок. Наявність зрозуміло й одні сформульованих прав і обов'язків, правил виконання роботи дозволить співробітникам почуватися впевненіше і спокійніше, оперативно виконувати завдання.

Слід також переконатися, що співробітник все розуміє правильно. Якщо виникають сумніви, можна попросити співробітника повторити і пояснити те, як він зрозумів ваші слова. Це дозволить уникнути помилкового тлумачення.

Оскільки люди розрізняються складом характеру, неоднаковим рівнем знань і досвіду, ставленням до роботи і самому керівнику, це має враховуватися під час видачі виробничого завдання.

Причому керівнику для підлеглого, який є виконавчим, обов'язковим та любить свою справу, треба формулювати завдання у вигляді прохання та побажання, ґрунтуючись на об'єктивній необхідності його виконання. Така форма видачі завдання прийнятна у взаємодії з висококласними фахівцями, які сумлінно належать до своєї роботи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Досліджено, що конфлікт як процес розвивається через кілька етапів, кожен з яких має свої унікальні особливості та характеристики. На початковому етапі формуються передумови для конфлікту. Це може бути викликано різноманітними факторами, такими як ресурси (наприклад, конкуренція за територію чи фінансові ресурси), інтереси (різниця в цілях чи потребах), чи цінності (конфлікуючі переконання або пріоритети). На цьому етапі конфлікт ще не виявляється відкрито, але може виникнути напруженість між сторонами.

Інцидент є конкретною подією або дією, яка викликає конфлікт та робить його очевидним для всіх учасників. Це може бути конфліктна ситуація, непорозуміння, агресивна діяльність або будь-яке інше подібне подія, що спровокує напругу та конфліктну взаємодію між сторонами. Криза є найбільш гострим етапом конфлікту, де відбувається активне протистояння між сторонами. На цьому етапі може відбуватися інтенсивна суперечка, боротьба або переговори, спрямовані на досягнення мети або вирішення конфлікту. Це може бути найбільш напруженим і важким періодом для всіх учасників конфлікту.

Завершення конфлікту - це етап, на якому конфлікт вирішується. Це може статися через досягнення угоди, компромісу, мирного вирішення чи інших методів. На цьому етапі сторони можуть знайти спільне рішення або змиритися зі своїми різницями.

Кожен з цих етапів є важливим для розуміння та управління конфліктом, а також для забезпечення його конструктивного вирішення. Запропоноване поняття «конфлікт» розглядали і дійшли до висновків, що під конфліктом розуміється протиріччя між окремими індивідами в процесі їх соціальної та психологічної взаємодії. Він має ряд особливостей та характерних ознак:

1. Присутність об'єктивних протиріч: Це перший ключовий аспект конфлікту, який передбачає наявність реальних розбіжностей, які відображають інтереси, цінності, потреби чи цілі різних учасників. Ці протиріччя можуть

стосуватися розподілу ресурсів, контролю, влади або інших важливих аспектів, які мають значення для сторін. Ці протиріччя відіграють ключову роль у формуванні конфліктної ситуації та мають велике значення для розуміння суті конфлікту.

2. Необхідність подолання суперечностей: Другий аспект полягає у важливості подолання суперечностей як засобу налагодження взаємин між учасниками конфлікту. Це означає, що вирішення конфлікту може бути досягнуте через пошук компромісу, спільного рішення або інших стратегій, які дозволяють сторонам знайти спільну мову та прийти до згоди. Подолання суперечностей є ключовим етапом у конструктивному вирішенні конфлікту та відновленні взаєморозуміння між сторонами.

3. Активність учасників: Це третій аспект, який важливо враховувати у контексті конфлікту. Активність учасників визначається їхніми діями або їх відсутністю, спрямованими на досягнення своїх інтересів або зменшення протиріч. Це можуть бути різноманітні стратегії, такі як переговори, конфліктна поведінка, пошук компромісу або медіація. Активність учасників визначає успішність управління конфліктом та може впливати на його результати.

Ці аспекти взаємодіють між собою та визначають характер та розвиток конфлікту. Розуміння їхньої важливості дозволяє ефективно втручатися в конфліктні ситуації та забезпечувати їхнє конструктивне вирішення. Проведене дослідження передумов, причин та чинників виникнення конфліктів на підприємствах показує, що були розглянуті аспекти конфлікту, які необхідні для дослідження процесів управління ним, які застосовують підприємства та суб'єкти господарчої діяльності різного рівня:

1. Виявлено, що підприємство безпосередньо впливає на управління конфліктами на більшості рівнів: переважно (безпосередньо) – внутрішньо-організаційні, внутрішньо- і міжгрупові, «особистість-група», міжособистісні; меншою мірою (опосередковано) – міжорганізаційні та внутрішньоособистісні.

2. Досліджено, що управління конфліктом може здійснюватися різними інструментами та їх комбінаціями. Так, інструменти управління

конфліктом можуть бути умовно поділені на: норми етики ділового спілкування, правові, координаційно-інтеграційні, комунікативні, інформаційні, соціально-психологічні.

3. Існує ряд певних принципів трансформації конфлікту на позитивне явище на підприємствах.

Звернено увагу, що є необхідність в організації регулярних тренінгів з управління конфліктами є важливим кроком у підвищенні компетентності працівників. Навчання комунікативним навичкам та емоційному інтелекту допоможе співробітникам краще розуміти одне одного, що сприятиме зниженню конфліктності. Такі тренінги можна проводити як внутрішніми ресурсами компанії, так і запрошувати зовнішніх експертів.

Обґрунтовано створення каналів для анонімного повідомлення про конфліктні ситуації дозволяє працівникам відчувати себе захищеними та впевненими в тому, що їхні проблеми будуть почуті. Регулярні зустрічі для обговорення поточних проблем і пошуку рішень сприяють формуванню відкритого і довірливого середовища в колективі.

Виявлено необхідність забезпечення справедливого та прозорого процесу вирішення суперечок допомагає уникнути ескалації конфліктів і зберегти конструктивну атмосферу в колективі. Впровадження регламентів та протоколів для швидкого і справедливого розгляду конфліктних ситуацій дозволяє уникнути ескалації конфліктів і зберегти конструктивну атмосферу в колективі. Важливо, щоб ці процедури враховували права та обов'язки усіх сторін, залучених до конфлікту.

Обґрунтовано заходи, спрямовані на зміцнення командного духу, розвиток спільних цінностей та норм поведінки, сприяють гармонійній взаємодії між працівниками. Корпоративні заходи, тимблдінг та інші активності допомагають формувати відчуття єдності та підтримки серед працівників.

Акцентовано увагу на впровадженні систем стимулів та винагород для працівників, які демонструють високу ефективність у вирішенні конфліктів та

сприяють злагодженій роботі команди, мотивує співробітників до конструктивної поведінки.

У складних конфліктних ситуаціях може бути необхідним залучення професійних медіаторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Вони допомагають сторонам конфлікту знайти взаємоприйнятне рішення та знизити напругу. Медіація сприяє конструктивному діалогу та пошуку компромісів, що є важливим для збереження продуктивної атмосфери в колективі.

Також обґрунтовано пропозиції щодо вирішення конфліктних ситуацій в даній організації. Ці пропозиції будуть базуватися на аналізі виявлених проблем та специфіки діяльності підприємства, що дозволить запропонувати найбільш ефективні методи для мінімізації конфліктів та підвищення рівня взаємодії між працівниками. Звернено увагу, що інструментарій керівника представлений досить широким варіантом різноманітних способів управління конфліктом. Однак, часто буває так, що керівник не має достатніх знань або кваліфікації у використанні даних інструментів, і в такому випадку необхідне залучення сторонніх фахівців, таких як наймання штатних співробітників або використання аутсорсингових послуг. Управління конфліктами у сучасному бізнесі стало обов'язком керівників різного рівня. Кожен управлінець, намагаючись зберегти та збільшити ефективність діяльності підприємства, прагне до того, щоб конфлікт мав якнайменші деструктивні наслідки. Для цього необхідно впроваджувати різноманітні стратегії та підходи, які будуть розглянуті нижче. Організація регулярних тренінгів з управління конфліктами є важливим кроком у підвищенні компетентності працівників. Навчання комунікативним навичкам та емоційному інтелекту допоможе співробітникам краще розуміти одне одного, що сприятиме зниженню конфліктності. Такі тренінги можна проводити як внутрішніми ресурсами компанії, так і запрошувати зовнішніх експертів.

Механізми зворотного зв'язку є ще одним ефективним інструментом для управління конфліктами. Створення каналів для анонімного повідомлення про конфліктні ситуації дозволяє працівникам відчувати себе захищеними та впевненими в тому, що їхні проблеми будуть почуті. Регулярні зустрічі для

обговорення поточних проблем і пошуку рішень сприяють формуванню відкритого і довірливого середовища в колективі. Розробка чітких процедур вирішення конфліктів допомагає забезпечити справедливий та прозорий процес вирішення суперечок. Впровадження регламентів та протоколів для швидкого і справедливого розгляду конфліктних ситуацій дозволяє уникнути ескалації конфліктів і зберегти конструктивну атмосферу в колективі. Важливо, щоб ці процедури враховували права та обов'язки усіх сторін, залучених до конфлікту.

Підвищення корпоративної культури є ключовим аспектом у створенні сприятливого робочого середовища. Заходи, спрямовані на зміцнення командного духу, розвиток спільних цінностей та норм поведінки, сприяють гармонійній взаємодії між працівниками. Корпоративні заходи, тимблдинги та інші активності допомагають формувати відчуття єдності та підтримки серед працівників. Мотиваційні програми також відіграють важливу роль у управлінні конфліктами. Впровадження систем стимулів та винагород для працівників, які демонструють високу ефективність у вирішенні конфліктів та сприяють злагодженій роботі команди, мотивує співробітників до конструктивної поведінки. Залучення медіаторів може бути необхідним у складних конфліктних ситуаціях. Професійні медіатори, як зовнішні, так і внутрішні, допомагають сторонам конфлікту знайти взаємоприйнятне рішення та знизити напругу. Медіація сприяє конструктивному діалогу та пошуку компромісів, що є важливим для збереження продуктивної атмосфери в колективі.

Обґрунтовано пропозиції щодо вирішення конфліктних ситуацій в даній організації. Ці пропозиції будуть базуватися на аналізі виявлених проблем та специфіки діяльності підприємства, що дозволить запропонувати найбільш ефективні методи для мінімізації конфліктів та підвищення рівня взаємодії між працівниками. Обґрунтовано, що підприємство, має значну кількість конкурентів з якими вони знаходяться на одному рівні. ** ***** ***** має велику кількість переваг та можливостей, проте різні сфери його діяльності ще потребують вдосконалення.

Згідно проведеної оцінки фінансового стану підприємства у довоєнний період, компанія *** ***** ***** отримала досить високий дохід у 2022 році, та надала велику кількість послуг.

Що стосується проведеного нами емпіричного дослідження вирішення конфліктів в межах даної організації ** ***** *****, то слід зауважити, що при вирішенні розбіжностей із підлеглими чи колегами керівнику необхідно використовувати такі методи:

1. Вислухати підлеглого (колегу): Це надзвичайно важливо, оскільки включення всіх зацікавлених сторін у процес розв'язання конфлікту дозволяє отримати повний контекст та розуміння ситуації. Часто підлеглі або колеги мають цінну інформацію чи перспективу, яка може бути пропущена керівником. Активне слухання та розуміння позицій всіх сторін допомагають уникнути неправильного розуміння ситуації та розробити більш об'єктивне рішення.

2. Чітка і ясна формулювання своєї позиції: Як керівник, ваша здатність чітко та зрозуміло висловлювати свої думки та позицію важлива для успішного вирішення конфлікту. Чіткість у формулюванні вашої позиції допомагає уникнути непорозумінь та створити базу для конструктивної дискусії. Якщо ваша позиція зрозуміла, опонентам буде легше реагувати та співпрацювати у пошуку рішення.

3. Визначення справжньої причини конфлікту: Це ключовий крок у розв'язанні конфлікту, оскільки від цього залежить ефективність та придатність запропонованих рішень. Ретельне визначення справжньої причини допомагає уникнути повторного виникнення конфлікту в майбутньому та сприяє створенню стратегій, які спрямовані на його запобігання.

4. Об'єктивність та справедливість: Під час вирішення конфлікту, керівник повинен забезпечувати об'єктивне та справедливе ставлення до всіх сторін. Неприйнятність будь-яких упереджень або прихованих антипатій є важливою для того, щоб кожна сторона відчувала справедливість та могла довіряти процесу розв'язання конфлікту.

5. Бажання вирішити проблему, а не перемогти: Управління конфліктом має бути спрямоване на досягнення позитивних результатів та вирішення проблеми, а не на перемогу над опонентом. Це означає, що керівник повинен ставити інтереси організації та ефективність спільної роботи на перше місце, замість прагнення домінувати чи переконати інших у своїй правоті.

6. Взаємовигідність у вирішенні конфлікту: Пошук взаємовигідного рішення сприяє створенню конструктивних умов для обох сторін. Коли обидві сторони відчують, що їхні інтереси враховані та вони отримують вигоду від угоди, ймовірність досягнення довгострокового та стійкого миру значно зростає.

7. Уникнення загострення конфлікту: При розв'язанні конфлікту, керівник повинен дбати про те, щоб уникнути загострення ситуації та подальшого заглиблення розбіжностей. Важливо зосередитися на знаходженні спільних точок та шляхів розв'язання проблеми, замість підживлення конфлікту через неприйняття чи конфронтацію.

Дотримання дистанції керівником: Керівник має зберігати професійну дистанцію у взаємодії з персоналом під час аналізу результатів дослідження, прийшли до висновків про те, що при всій різноманітності конфліктів в даній організації, слід працювати над створенням в організації стійкого морально-психологічного клімату. Сформовано зрілий колектив із певним стилем взаємовідносин, стереотипами поведінки, сформованими традиціями. Закріплення у зрілих колективах позитивних моделей поведінки дозволяє запобігти появі негативних відносин та звести вплив зовнішніх конфліктних факторів до мінімуму. Фактично збудовано колектив із певними елементами корпоративної культури.

Обґрунтовано необхідність і сформульовано рекомендації з ефективного запобігання та вирішення міжособистісних конфліктів обраного підприємства. Так, управління конфліктом передбачає як регулювання вже виниклого протистояння, а й створення умов його попередження. Причому найбільшу значимість із зазначених завдань управління має профілактика. Саме добре поставлена робота щодо запобігання конфліктам забезпечує скорочення їх

числа та виключення можливості виникнення деструктивних конфліктних ситуацій. Також, були визначені основні засади проведення профілактики конфліктів.

Отже, вважаємо що поставлені на даному етапі, за наявності наявного інструментарію мету та завдання виконані та вирішені у ході проведеного дипломного дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. 2020. Економічна психологія. № 3. С. 48–53.
2. Бондарєва Л. І. Навчальний тренінг як засіб професійної підготовки майбутніх менеджерів організацій в економічних університетах: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04; Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. К., 2006. 21 с.
3. Бондарчук О. І. Проблема впливу організаційного розвитку на особистісний розвиток персоналу організацій. *Актуальні проблеми психології : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. К.: А.С.К., 2010. Т. 1. Ч. 28. С. 172–177.
4. Васильчак С. В. Медіація як один із методів цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 133–137.
5. Ващенко І. В. Управлінське рішення менеджера як складова інноваційного процесу організації. *Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. пр. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля*. Сєверодонецьк : Вид-во СНУ імені В. Даля, 2015. № 3 (38). Т. 3. С. 54–61.
6. Ведмідь Я. О. Управління персоналом підприємства. Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 92 с.
7. Вітенко І. С. Основи психології. Вінниця: НОВА КНИГА, 2008. 256 с.
8. Власова О. І. Соціальна психологія організацій і управління. К. : Знання України, 2012. 467 с.
9. Войцихова А. І. Характеристика індивідуально-типологічних особливостей та їх вплив на взаємостосунки з оточуючими. *Психологічна газета*. 2006. № 14. С. 18–26.
10. Воронцова О. В. Конфліктність та конфліктна компетентність особистості. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Рівне, 2006. Вип. 3 (35). С. 302–307.

11. Герасимчук А.А., Тимошенко О.І., Шашкевич Я. «Етика й етикет сучасного бізнесу – запорука економічної безпеки підприємств». К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2017. 285 с.

12. Гірник А. М. Основи конфліктології. К.: Києво-Могилянська академія, 2010. 222 с.

13. Гончаренко Я. В. Зв'язок типів персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта з організаційним розвитком і організаційною культурою. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2017. № 2–3 (9–10). С. 7–17.

14. Гончаренко Я. В. Колективна рефлексія персоналу як чинник формування орієнтації на клієнта з метою забезпечення конкурентоспроможності комерційних організацій. *Організаційна та економічна психологія в Україні: сучасні проблеми та перспективи розвитку : тези X Ювілейної міжнародної науково-практичної конференції з організаційної та економічної психології* (Київ, 24–25 квітня 2014 року). К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 119–121.

15. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2016. № 5. С. 32–34.

16. Дима О. О. Розширений комплекс маркетингу: персонал. *Зб. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*. 2010. С. 165–180.

17. Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 539–542. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf>

18. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2. С. 78–83.

19. Журавльова Л. Л. Емпатія в системі особистісних чинників успішної управлінської діяльності. *Актуальні проблеми психології*. Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць

Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. К. : Наук. світ, 2008. № 20. С. 92–95.

20. Зінчина О. Б. Конфліктологія : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2007. 164 с.

21. Івкін В. М. Формування психологічної компетентності менеджерів освіти до управління змінами в освітніх організаціях. Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін : тези IV наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (23-24 листоп. 2006 р., м. Київ). К. : Наук. світ, 2006. С. 35-36.

22. Карамушка Л. М. Особистісний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до професійно-ділового спілкування в організації: рівень та чинники розвитку. *Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України*. 2012. Вип. 15. С. 229–246.

23. Карамушка Л. М. Самоактуалізація менеджерів у професійно-управлінській діяльності (на матеріалі діяльності комерційних організацій) : монографія. К. Запоріжжя : Просвіта, 2009. 260 с.

24. Когут О. О. Теоретичні аспекти дослідження розвитку організаційної культури. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2017. № 2-3 (9-10). С. 70–77.

25. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегічний кадровий менеджмент: навч. посіб. Київ: МАУП, 2020. 752 с.

26. Лембер Т. Ключові проблеми керівника; 50 перевірених способів вирішення проблеми. К. : Всесвіт ; Наук. думка, 2001. 303 с.

27. Лезіна А. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства: теоретичні підходи та аналіз практики. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 24. Вип. 5. С. 85–90.

28. Лисенко-Гелемб'юк К. М. Психологічний вплив саморегуляції на розв'язання міжособистісного конфлікту. Збірник наукових праць: філософія соціологія, психологія. Івано-Франківськ: Видавничо-дизайнерський відділ ЦІТ

Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. 2008. Вип. 13. Ч. 2. С. 182–189.

29. Беззубко Л. В. Управління трудовими конфліктами. К. : МАУП. 2004. 251 с.

30. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Івано-Франківськ : Плай, 2001. 695 с.

31. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи. *Освіта і бізнес*. 2015. № 16. С. 43–46.

32. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64

33. Підбуцька Н. В. Конфліктологічна підготовка майбутньої управлінської еліти. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2010. № 4. С. 87–93.

34. Піз А., Піз Б. Мова рухів тіла. К.: Видавнича група КМБУКС, 2017. 416 с.

35. Пірен М. І. Деонтологія конфліктів та управління : навчально-практичний посібник. К. : УАДУ, 2001. 377 с.

36. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури. К. : Педагогічна думка, 2015. 288 с.

37. Психологічні засади організаційного розвитку. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.

38. Психофізіологічне забезпечення становлення фахівця у професіях типу «людина-людина». Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 266 с.

39. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. № 1 (19). С. 226–235.

40. Ситник Й. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Львів: «Тріада плюс», 2018. 456 с.

41. Філь С. С. Визначення, зміст та структура конфліктологічної компетентності студентів – майбутніх фахівців соціономічних професій.

Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. 2011. Т. 123. С. 20–24.

42. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : Навчальний посібник. К. : Кондор, 2004. 172 с.

43. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління».* 2018. № 628. С. 692–695.

44. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. Х.: Вид. ХНЕУ, 2016. 162 с.

45. Armstrong Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.). London : Kogan Page, 2006. 987 p.

46. Talhelm T., Zhang X., Oishi C., Shimin C., Duan D., Lan X., Kitayama S. Large-Scale Psychological Differences Within Explained by Rice Versus Wheat Agriculture. *Science.* Vol. 344. 2014. P.P. 603–608. URL: <http://science.sciencemag.org/content/344/6184/603>

47. Tom Mugridge Dealing With Unhappy Customers. URL: <https://www.mindtools.com/pages/article/unhappy-customers.htm>

48. Workplace Conflict Resolution: 10 ways to manage employee conflict and improve office communication, the workplace environment and team productivity // *Business Management Daily.* 2015. С. 3–17.

49. Young R. Cross-Cultural Skills: Essential for Expatriate Success. URL: <http://www.chronicle.com/article/Cross-Cultural-Skills-/128782/>

50. Офіційний сайт ** ***** *****.
URL*****

51. Сьомак В., Чуліпа І. Формування системи ефективного управління конфліктами в організації, 23 травня. Луцьк, 2024. С. 177–179.

ДОДАТКИ