

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)
магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Управління конфліктами на підприємстві

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0213м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Сітало Б.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник Гіль Л.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Мамотенко Д.Ю.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Сітало Богдан Олександрович
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Управління персоналом та економіка праці

керівник проєкту (роботи) Гіль Л.А., ст. викл.
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «26» листопада 2024 року № 490

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2024 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні аспекти дослідження управління конфліктами на підприємстві
2. Дослідження управління конфліктами на підприємстві
3. Шляхи удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Гіль Л.А., старший викладач кафедри ЕМС	14.10.24	05.11.24
2	Гіль Л.А., старший викладач кафедри ЕМС	14.10.24	12.11.24
3	Гіль Л.А., старший викладач кафедри ЕМС	05.11.24	19.11.24
Нормоконтроль	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	30.11.24	06.12.24

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.24-11.09.24	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.24-23.10.24	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.24-05.11.24	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.24-05.11.24	
5	Виконання першого розділу	14.10.24-05.11.24	
6	Виконання другого розділу	16.10.24-12.11.24	
7	Виконання третього розділу	05.11.24-19.11.24	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.24-26.11.24	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.24-26.11.24	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.24-30.11.24	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.24	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.24-08.12.24	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.24	
14	Захист дипломної роботи	19.12.24-24.12.24	

Студент(ка)

_____ Сітало Б.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ Гіль Л.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 118 с., 17 табл., 18 рис., 57 джерело.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом на підприємстві ТОВ «КЛІМАТ-АВТО».

Предмет дослідження – процеси управління конфліктами на підприємстві в контексті управління персоналом.

Мета роботи – розглянути теоретичні аспекти управління конфліктами на підприємстві, проаналізувати систему управління конфліктами та запропонувати шляхи її удосконалення на підприємстві сфери обслуговування.

Методи дослідження – аналіз та узагальнення літературних джерел, угруповання, синтез, індукція та дедукція, статистичні методи, табличний та графічний методи.

Теоретичне значення роботи полягає в систематизації знань про управління конфліктами та узагальнені сучасних науково-методологічних підходів до їх вирішення в організаціях.

Наукова новизна дослідження полягає в:

- визначенні специфічних факторів, що впливають на виникнення та розвиток конфліктів на вітчизняних підприємствах в сфері обслуговування;
- дослідженні сучасних моделей управління конфліктами на підприємстві
- розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві по обслуговуванню клієнтів.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів для покращення процесів управління персоналом на підприємстві, що дозволить знизити рівень конфліктності.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОДЕЛЬ
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретичні аспекти дослідження управління конфліктами на підприємстві	10
1.1. Поняття, сутність та види конфліктів	10
1.2. Процес управління конфліктами на підприємстві	22
1.3 Методологічні аспекти управління конфліктами на підприємстві	33
Висновок до розділу 1	44
2 Дослідження управління конфліктами на підприємстві	46
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	46
2.2 Аналіз системи управління персоналом	55
2.3 Аналіз управління конфліктами на підприємстві	67
Висновок до розділу 2	78
3 Шляхи удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві	80
3.1 Розробка пропозиції щодо вдосконалення системи управління конфліктами	80
3.2 Програма вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві	86
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів	96
Висновок до розділу 3	103
Висновки	105
Перелік посилань	109
Додаток А Аналітичний баланс за період 2021-2023рр.	114
Додаток Б Аналітичний звіт про фінансові результати	116
Додаток В Результати діагностики за тестом Томаса-Кілманна	118

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, де підприємства функціонують в умовах постійних змін і глобалізації, управління конфліктами стало однією з найважливіших складових ефективного управління персоналом.

У сучасному організаційному середовищі конфлікти виступають як невід’ємна складова комплексної взаємодії між працівниками, різними управлінськими підрозділами та партнерами. Сукупність різноманітних конфліктних ситуацій визначає динаміку організаційного життя, впливаючи на його функціонування та розвиток. Конфлікти можуть виникати з різних причин, включаючи розбіжності у визначенні цілей та завдань, розподіл ресурсів підприємства, адаптацію до різних стилів керівництва, а також різноманітність культурних та особистісних характеристик учасників. Для успішного управління такими конфліктами необхідно розуміти їхню сутність та глибинні закономірності, в тому числі класифікацію, яка дозволяла б ефективно вживати необхідні заходи щодо їхнього вирішення та уникнення негативних наслідків для організації.

Проблема управління конфліктами на підприємстві є складною та багатогранною. Вона охоплює не лише питання їх виникнення та розвитку, але й механізми вирішення, які можуть суттєво впливати на загальний стан справ у колективі. Невирішені конфлікти здатні призводити до зниження продуктивності, підвищення плинності кадрів і навіть до фінансових втрат. Тому важливо не лише ідентифікувати причини конфліктів, але й розробити ефективні стратегії їх управління.

Проблема вивчення та аналізу конфліктних ситуацій в організаціях широко досліджується в сучасній літературі, проте залишається актуальною з огляду впливу таких ситуацій як на результати діяльності персоналу, так і на морально-психологічний клімат в колективі. Конфлікти завдають значної шкоди ефективній взаємодії у групах, стають причиною втрат виробничих ресурсів і

часу. Поряд з тим своєчасно виявлені та вирішені конфліктні ситуації можуть стати засобом вирішення актуальних завдань.

У науковій літературі проблема управління конфліктами була досліджена багатьма авторами. Зокрема, роботи зарубіжних вчених: К. Кілмена, Р. Крамера і Д. Фішера, розкривають різноманітні аспекти конфліктного управління, включаючи їх типи, стадії та методи вирішення.

Теорії конфліктів надають цінні знання про природу соціальних відносин і механізми взаємодії між різними групами. Вони є важливими інструментами для дослідників та практиків у розумінні складних соціальних процесів і сприяють розвитку більш ефективних стратегій управління конфліктами на підприємстві. Варто окреслити теорії конфліктів, зокрема теорію соціального конфлікту (К. Маркс, Р. Дарендорф, Дж. Мід), теорію раціонального вибору Д. Олсона та теорію структурного конфлікту Л. Козер, що дозволяють глибше зрозуміти природу конфліктів та розробити ефективні стратегії управління ними.

Проблематика, пов'язана з управлінням конфліктами на підприємстві та недопущенням негативних наслідків їх впливу розглядається у працях Л. Герасіної, М. Панова, Т. Дуткевич, Л. Ємельяненко, М. Примуш, Н. Грішиної та інших. Автори розглядають різні аспекти конфліктів та конфліктних ситуацій на підприємствах, а саме: конфлікти, що виникають під час ведення переговорів, психологічні аспекти конфліктів в управлінській діяльності, теоретичні засади управління конфліктами.

Чимало уваги вивченню конфліктних ситуацій в трудовому колективі та їх подолання приділяють: В. Воронкова, Н. Гришина, А. Донченко, А. Ішмуратов, М. Пірен, Л. Савчук, Т. Титаренко, Н. Чепелєва.

Проблемам управління конфліктами на підприємстві присвячено праці: В. Василькової, А. Анцупова, С. Баклановського, А. Большакова, А. Кібанова, І. Ворожейкіна, Д. Захарова, Е. Лінчевського, Е. Берна, В. Шейнова, Т. Сазонової, І. Шульженко та ін. У цілому, дослідники схиляються до думки, що управління конфліктами має бути системною діяльністю.

Зокрема, І. Потапюк звертає увагу на необхідність управління конфліктами через механізми корпоративної культури, чітке визначення функцій та обов'язків персоналу.

Останні дослідження в галузі управління людськими ресурсами акцентують увагу на необхідності системного підходу до управління конфліктами та використанні новаторських методів для вирішення конфліктних ситуацій на підприємствах. У багатьох публікаціях підкреслюється важливість розвитку співробітництва з метою забезпечення ефективного комунікаційного процесу. Вказаній проблемі присвячені роботи багатьох дослідників, зокрема: Л. Ачкасової, Т. Водолазької, Ю. Бекетова, І. Городняк, Т. Сазонової та інших.

В той же час, аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про необхідність подальших досліджень проблеми управління конфліктами.

Актуальність теми управління конфліктами на підприємстві зумовлена необхідністю забезпечення стабільності та продуктивності праці, а також підтримки здорового психологічного клімату в колективі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Мета роботи – розглянути теоретичні аспекти управління конфліктами на підприємстві, проаналізувати систему управління конфліктами та запропонувати шляхи її удосконалення на підприємстві сфери обслуговування.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- окреслити поняття, сутність та види конфліктів;
- охарактеризувати процес управління конфліктами на підприємстві;
- узагальнити методологічні аспекти управління конфліктами на підприємстві;
- провести дослідження управління конфліктами на підприємстві (на прикладі діяльності ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»);

– окреслити шляхи удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві, розробити пропозиції та оцінити їх ефективність.

Об’єкт дослідження – система управління персоналом на підприємстві ТОВ «КЛІМАТ-АВТО».

Предмет дослідження – процеси управління конфліктами на підприємстві в контексті управління персоналом.

Методи дослідження – аналіз та узагальнення літературних джерел, угруповання, синтез, індукція та дедукція, статистичні методи, табличний та графічний методи.

Теоретичне значення роботи полягає в систематизації знань про управління конфліктами та узагальнені сучасних науково-методологічних підходів до їх вирішення в організаціях.

Наукова новизна дослідження полягає в:

- визначенні специфічних факторів, що впливають на виникнення та розвиток конфліктів на вітчизняних підприємствах в сфері обслуговування;
- дослідженні сучасних моделей управління конфліктами на підприємстві
- розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві по обслуговуванню клієнтів.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів для покращення процесів управління персоналом на підприємстві, що дозволить знизити рівень конфліктності та підвищити загальну продуктивність праці. Розроблені рекомендації можуть бути використані керівниками підприємств для вдосконалення системи управління конфліктами та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 118 сторінок, 17 таблиць, 18 рисунки. Список використаних джерел нараховує 57 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття, сутність та види конфліктів

Конфлікт є складним соціальним явищем, яке виникає внаслідок протиріч між особами або групами з різними інтересами, цілями чи цінностями. Він може мати як негативні, так і позитивні наслідки, залежно від способів його управління та вирішення.

Конфлікт можна окреслити як ситуацію, що виникає внаслідок різних інтересів, цінностей, поглядів або цілей між двома чи більше сторонами, які взаємодіють у межах певного організаційного контексту. Це може призводити до напруження, ворожнечі та навіть відкритих протистоянь [23].

Походження терміна «конфлікт» йде від латинського слова «conflictus», що означає «зіткнення». Це зіткнення може виникати внаслідок різноспрямованих цілей, інтересів, позицій або думок учасників взаємодії, які вони фіксують у жорсткій формі [10].

Сучасна наука пропонує численні визначення поняття «конфлікт».

Більшістю дослідників поняття «конфлікт» визначається як протиріччя, яке особа сприймає як важливу життєву проблему, що потребує вирішення і спонукає до дій для його подолання. Е. Фромм оцінює конфлікт, як невід'ємну частину людських стосунків, що виникає через різні потреби та бажання. Конфлікт може бути сприйнятий як боротьба, зіткнення або протиріччя, а також як певний процес. Використання терміну «конфлікт» поширене в різних галузях, таких як психологія особистості, соціальна психологія, психотерапія та управління.

Р. Коуен описує конфлікт як зіткнення несумісних інтересів, цілей, поглядів і думок, які спрямовані в протилежні сторони [25]. Р. Кеттл характеризує поняття «конфлікт» як протиріччя між двома або більше

сторонами, яке виникає внаслідок суперечливих інтересів, цілей або цінностей [21].

Дж. Грей окреслює конфлікт як ситуацію, коли одна сторона вважає, що її інтереси або потреби порушуються іншою стороною та визначає поняття конфлікту як зіткнення між особами або групами, які мають різні цілі і прагнуть досягти їх за рахунок один одного [8]. За визначенням Р. Керцнера, конфлікт є станом, при якому одна сторона відчуває загрозу своїм інтересам з боку іншої сторони [20]. На думку І. Масло, М. Московіца та ін., конфлікт можна розглядати як процес, що виникає внаслідок взаємодії двох або більше осіб чи груп, які мають суперечливі інтереси або погляди [35]. К. Томас визначає конфлікт як взаємодію між особистістю та її оточенням, що може призводити до зіткнення різних цілей, цінностей або потреб. О. Криворучко трактує конфлікт як боротьбу за цінності та прагнення до здобуття певного статусу, влади та ресурсів, де головною метою є нейтралізація супротивника, завдання йому шкоди або усунення [27].

Конфлікти є важливою складовою соціальних відносин, і їх вивчення стало основою для розробки різних теорій. Розглянемо декілька основних теорій конфлікту.

Теорія соціального конфлікту (К. Маркс, М. Вебер) акцентує увагу на конфліктах як на основному двигуні соціальних змін і розвитку. Вона стверджує, що суспільство складається з різних груп і інститутів, які мають суперечливі інтереси, що призводить до конфліктів. К. Маркс вважав, що конфлікти між класами (буржуазія та пролетаріат) є рушійною силою соціальних змін. М. Вебер доповнив цю теорію, включивши в неї аспекти влади, статусу та легітимності [37].

Згідно із теорії реалізації інтересів (Р. Коуен, Д. Келлі), конфлікти виникають через суперечності в інтересах різних груп або індивідів. Коли одна сторона намагається реалізувати свої інтереси, це може призвести до конфлікту з іншими сторонами, які мають протилежні або конкурентні інтереси.

Теорія структурованого конфлікту (Д. Джонсон, Ф. Тейлор) підкреслює важливість структурних факторів у виникненні конфліктів та стверджує, що соціальні структури, такі як організації, інститути та системи, можуть створювати умови для конфліктів через нерівність доступу до ресурсів та влади [33].

Теорія психологічного конфлікту (Ф. Херцберг, К. Левін) зосереджується на індивідуальних психологічних аспектах конфлікту.

Ф. Херцберг вказував на роль мотивації та задоволення потреб у виникненні конфліктів, тоді як К. Левін акцентував увагу на динаміці групових процесів і їх впливі на конфлікти [37].

Теорія конструктивного конфлікту (Мартін Лютер Кінг, Джон М. Грін) пропонує підходи до вирішення конфліктів, які акцентують увагу на співпраці та конструктивному діалозі між сторонами. Вона стверджує, що конфлікти можуть бути позитивними і використовуватися для розвитку та зміни.

Кеннет Боулдінг розробив загальну теорію конфлікту, яка намагається узагальнити всі види конфліктів і їх динаміку. Він підкреслював, що всі конфлікти мають спільні риси розвитку і можуть бути проаналізовані для кращого розуміння їх причин та наслідків. Ця теорія дозволяє прогнозувати можливі результати конфліктних ситуацій і управляти ними [25].

Теорії конфлікту допомагають зрозуміти ці причини та пропонують різні підходи до їх вирішення. Важливо усвідомлювати, що конфлікти можуть бути як деструктивними, так і конструктивними, залежно від способів їх управління.

У науковій думці питання конфлікту зазвичай розглядається через призму актуалізованого протиріччя. Конфлікт виступає як жорсткий спосіб вирішення протиріч на користь певних цілей і поглядів людей. Він виникає під час соціальної взаємодії і часто проявляється у відкритій протидії між учасниками цієї взаємодії.

Основним джерелом конфліктів у колективі є невідповідність між переконаннями та поведінкою індивіда і моральними принципами та очікуваннями інших членів групи. Дії людини, які суперечать її власним

переконанням, цінностям, нормам, правилам поведінки та традиціям колективу, часто призводять до деструктивних конфліктів [33].

У центрі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає суперечливі позиції сторін, протилежні цілі або засоби їх досягнення, а також несумісність інтересів чи бажань учасників. Конфліктна ситуація завжди містить суб'єкта конфлікту та його об'єкт. Проте для того, щоб конфлікт почав розвиватися, необхідний інцидент, коли одна зі сторін починає діяти, порушуючи інтереси іншої.

Розуміння структури та рівнів прояву конфліктів є ключовим для ефективного їх управління та пошуку конструктивних рішень. Конфлікти можна аналізувати з різних перспектив, враховуючи їхню структуру, рівні прояву та типологію. Кожна конфліктна ситуація має як об'єктивний зміст, так і суб'єктивне значення. На рисунок 1.1 наведено схему та структуру компонентів конфлікту, розроблену Дж.Грін, М. Кінг [11].



Рисунок 1.1 – Компоненти конфлікту

Як показано на рисунку 1.1, компоненти конфлікту можна розглядати з точки зору учасників: осіб або груп, що мають протилежні інтереси чи погляди; об'єкта конфлікту: питання або предмет, через який виникає суперечка; контексту: соціально-економічні, політичні та культурні умови, що впливають на розвиток конфлікту; динаміки: етапи розвитку конфлікту в часі, включаючи

його виникнення, ескалацію та можливе вирішення.

На рисунку 1.2 представлена структура конфлікту, запропонована В. Москаленко, що описує конфлікт як ситуацію, де дві або більше сторін мають суперечливі інтереси, цілі чи погляди[38].

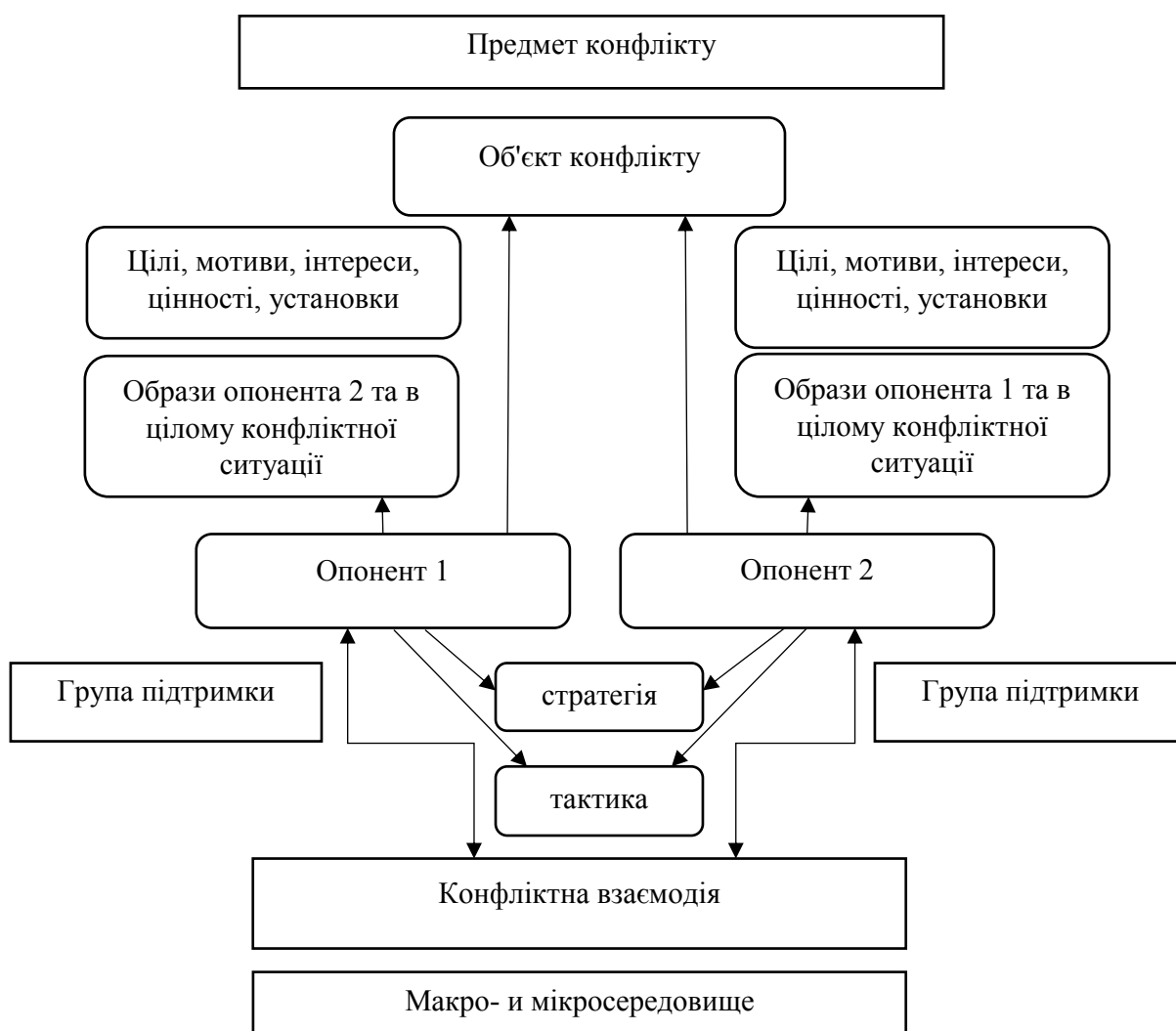


Рисунок 1.2 – Структура конфлікту

Згідно з визначенням вченого, структура конфлікту складається з кількох основних елементів:

- учасники конфлікту: особи чи групи, що знаходяться у протилежних відносинах;

- причини конфлікту (предмет): фактори, які викликають чи сприяють виникненню конфлікту. Вони можуть варіюватися від розбіжностей у ресурсах до цінностей та влади;

- цілі та інтереси сторін: кожна сторона має свої специфічні цілі та інтереси, які можуть бути або прямо протилежними, або несумісними;

- динаміка конфлікту та стратегія: це процес розвитку конфлікту з часом, який може посилюватися або слабшати в залежності від дій сторін і зовнішніх умов;

- методи вирішення конфлікту: існує безліч підходів до вирішення конфліктів, таких як переговори, посередництво, арбітраж, компроміс тощо;

- наслідки конфлікту: результати можуть бути різними для учасників і оточуючих – як позитивними (наприклад, поліпшення відносин після вирішення), так і негативними (наприклад, руйнування відносин або втрата ресурсів).

За визначенням Р. Керцнера, конфлікт можна аналізувати з різних точок зору, проте в його структурі зазвичай виділяють кілька основних елементів [20]:

- суб'єкти конфлікту: це особи або групи, які беруть участь у конфліктній ситуації і мають протилежні інтереси чи погляди;

- об'єкт конфлікту: це тема або питання, що стало причиною виникнення суперечки між сторонами.

- фактори, що призвели до конфлікту: сюди можуть входити ресурси, цінності, інтереси, комунікаційні проблеми та інші чинники, які спровокували конфлікт.

У всіх конфліктних ситуаціях можна виділити два взаємопов'язані аспекти.

По-перше, це змістовний аспект конфлікту, який охоплює предмет суперечки та питання, що викликають розбіжності.

По-друге, психологічний аспект, що виявляється через особистісні характеристики учасників, їх міжособистісні стосунки, а також емоційні реакції

на причини конфлікту та його перебіг. Важливо зазначити, що саме психологічна складова відрізняє міжособистісні конфлікти від інших форм взаємодії, адже вона часто затінює змістовний бік, підвищуючи емоційну напругу. Конфлікти можуть проявлятися на різних рівнях, які класифікуються за інтенсивністю та наслідками. Згідно з думкою Л. Ачкасова, Т. Водолажської, Ю. Бекетова, конфлікти можуть проявлятися на різних рівнях в залежності від їх характеру та залучених сторін. Індивідуальний рівень охоплює внутрішні протиріччя особи; груповий – суперечки між різними колективами; організаційний – розбіжності в рамках організацій; макрорівень – конфлікти між різними громадами чи державами [2].

Розуміння цих рівнів є важливим для виявлення причин конфліктів та розробки ефективних стратегій їх вирішення і запобігання на кожному з цих етапів.

Причини виникнення конфліктів можуть бути різними. По-перше, це конфлікти цілей, коли сторони по-різному уявляють бажаний стан об'єкта в майбутньому. По-друге, існують конфлікти пізнання, що виникають через розбіжності в поглядах і думках щодо розв'язуваної проблеми. По-третє, емоційні конфлікти з'являються, коли між учасниками стосунків існують різні почуття та емоції [9].

В організаціях конфлікти часто виникають через специфічні аспекти діяльності та взаємин людей в умовах протиріч. У таких ситуаціях одна зі сторін зазвичай сподівається на зміну поведінки або думок іншої.

О. Шубалий, Н. Рудь, А. Гордійчук та ін. вчені зауважують на те, що типи конфліктів визначають за різними підставами [55]. Наприклад, за рівнем їхнього виникнення: внутрішньоособистісний, міжособистісний, конфлікт між особистістю і групою, конфлікт між групами; за ступенем вираження: конфлікт відкритий, схований, потенційний; за спрямованістю: конфлікт вертикальний і горизонтальний; за способами вирішення: антагоністичний, компромісний і та ін.

Конфлікти можуть виникати в різних контекстах і мати різні

характеристики. Розглянемо основні типи конфліктів. Особистісний конфлікт пов'язаний із розбіжностями в характерах, віці чи стилях спілкування співробітників. Ці фактори можуть викликати напруженість і непорозуміння у відносинах між колегами та керівництвом [50].

Цей тип конфлікту виникає між окремими особами через різні фактори, такі як: розбіжності в поглядах або цінностях (люди можуть мати різні переконання, що призводить до непорозумінь); емоційні причини (конфлікти можуть бути зумовлені особистими образами, ревнощами або неприязню; комунікаційні бар'єри (неправильне сприйняття слів або дій іншої людини може призвести до конфлікту).

Груповий (міжгруповий) конфлікт виникає між колективами працівників, які можуть мати різні цілі або цінності. Міжгрупові конфлікти виникають між різними групами, командами або колективами. Причини можуть включати: конкуренцію за ресурси (групи можуть змагатися за обмежені ресурси, такі як бюджет, час або увага керівництва); різниця в цілях і інтересах (кожна група може мати свої власні цілі, які не збігаються з цілями інших груп); культурні відмінності (різні групи можуть мати різні цінності та традиції, що може призвести до непорозумінь) [36].

За визначенням Г.В. Ложкіної, О.Б. Зінчиної та ін, організаційні конфлікти розвиваються в межах організації і можуть охоплювати як особистісні, так і міжгрупові конфлікти [33]. Основні причини включають: структурні проблеми (неправильна організаційна структура може призвести до плутанини в ролях і відповідальності); непорозуміння в комунікації (недостатня або неясна комунікація між відділами чи рівнями управління може викликати конфлікти); зміни в організації (реформи, реорганізації або зміни в керівництві можуть викликати невпевненість і опір з боку співробітників).

Технічні конфлікти виникають через розбіжності у методах роботи чи управлінських технологіях – коли різні працівники або підрозділи мають різні підходи до виконання завдань або використання ресурсів [35].

Ці типи конфліктів можуть виникати окремо або взаємодіяти один з одним,

створюючи складні ситуації, які потребують уважного аналізу та ефективного управління для забезпечення гармонійної атмосфери на робочому місці та підтримання запланованого рівня продуктивності всього колективу.

Розуміння типів конфліктів є важливим для їх ефективного управління. Кожен тип конфлікту має свої унікальні характеристики та причини, що потребують різних підходів до вирішення.

За ознакою об'єктивності та суб'єктивності причин, конфлікти можна поділити на: ділові та емоційні конфлікти.

Залежно від форми прояву конфлікти класифікуються на: внутрішньо-особистісні; міжособистісні, конфлікти між особистістю та групою, внутрішньогрупові конфлікти, міжгрупові конфлікти, міжорганізаційні конфлікти.

Організаційні конфлікти можуть бути внутрішніми, що виникають всередині компанії між працівниками або підрозділами, а також зовнішніми, які впливають на стосунки між організацією і її зовнішніми партнерами – клієнтами, постачальниками чи конкурентами. Внутрішні конфлікти можуть виникати через різні підходи до стратегічного розвитку, розбіжності в методах роботи або через культурні відмінності. Зовнішні конфлікти часто є наслідком непорозумінь з клієнтами щодо вимог до продуктів чи послуг, змін у ринкових умовах або тиску з боку конкурентів. Такі конфлікти можуть стати серйозною перешкодою на шляху досягнення стратегічних цілей і вимагають від керівництва компанії впровадження ефективних стратегій для їх вирішення [42].

За тривалістю конфлікти можуть бути короткочасні та затяжні. Залежно від впливу на колектив виділяють: конфлікти, які стрясають організацію; руйнівні конфлікти. За впливом на розвиток організації розрізняють: конфлікти, що викликають ускладнення; конфлікти без негативних наслідків.

За джерелом виникнення конфлікти бувають об'єктивно обумовлені, суб'єктивно зумовлені.

Об'єктивно обумовлені конфлікти виникають внаслідок реальних, матеріальних обставин або умов, які створюють протиріччя між сторонами. Ці конфлікти часто мають чіткі причини, такі як: конкуренція за ресурси: коли дві

або більше сторін прагнуть отримати обмежені ресурси (фінансові, матеріальні, час тощо), це може призвести до конфлікту; різні інтереси: сторони можуть мати різні цілі або інтереси, які неможливо реалізувати одночасно, що викликає суперечки; непорозуміння в комунікації: об'єктивні проблеми можуть виникати через недостатню або неясну інформацію, що призводить до неправильного тлумачення намірів чи дій інших; зміни в зовнішньому середовищі: соціально-економічні зміни, політичні рішення або технологічні нововведення можуть викликати конфлікти між групами або індивідами [32].

Суб'єктивно зумовлені конфлікти виникають через особистісні фактори, емоції, переконання або сприйняття учасників. Ці конфлікти часто не мають чіткої матеріальної основи і можуть бути пов'язані з: особистісними характеристиками: різниця в темпераментах, стилях спілкування, цінностях або переконаннях може призводити до непорозумінь і конфліктів; емоційними реакціями: стрес, тривога, образа чи інші емоції можуть спотворювати сприйняття ситуації і призводити до конфліктів; стереотипами та упередженнями: негативні уявлення про інших людей чи групи можуть викликати агресію та неприязнь, що веде до конфліктів; невірне сприйняття намірів: коли одна сторона неправильно інтерпретує дії чи слова іншої сторони, це може призвести до конфлікту на суб'єктивному рівні [36].

Слід зауважити на те, що об'єктивно обумовлені конфлікти зазвичай легше вирішити через переговори та компроміси, оскільки їх причини можуть бути чітко визначені і обговорені. Суб'єктивно зумовлені конфлікти потребують більшої уваги до емоційних та психологічних аспектів взаємодії, оскільки вони часто ґрунтуються на особистісних переживаннях і сприйнятті. Розуміння цих двох типів конфліктів допомагає ефективніше управляти ними та знаходити шляхи вирішення.

Структурні конфлікти виникають під час виконання завдань або розподілу ресурсів. Це може бути пов'язано з різними поглядами на оптимальний спосіб виконання завдань або на те, як правильно розподілити обмежені ресурси, такі як бюджет чи кадри. Функціональні конфлікти, у свою чергу, виникають через

невизначеність у ролях і обов'язках учасників управлінського процесу. Це може статися, коли працівники не мають чіткого уявлення про свої обов'язки або коли існує недостатня комунікація між ними. Такі конфлікти можуть призводити до дублювання роботи, затримок у виконанні завдань і загального зниження продуктивності [15].

Конфлікти можуть бути латентними, виявленими або загостреними. Латентні конфлікти – це ті, що існують, але не проявляються до певного часу. Проте їх руйнівні наслідки можуть бути значними: невирішені питання накопичуються і негативно впливають на атмосферу в колективі, викликаючи напруженість і зниження продуктивності. Латентні конфлікти можуть перерости у виявлені або загострені ситуації, якщо їх не виявити і не вирішити вчасно. Тому важливо уважно аналізувати організаційне середовище та реагувати на ранні ознаки латентних конфліктів для запобігання їх подальшому загостренню [21].

На етапі виявленого конфлікту його суть стає очевидною для учасників, але він ще не досяг свого максимуму. У цей період конфлікт може посилюватися, створюючи напруженість між сторонами. Кроки, які будуть зроблені для управління конфліктом на даному етапі, можуть вплинути на його подальший розвиток [5]. Це критичний момент, оскільки учасники можуть бути відкритими до обговорення та компромісу або ж навпаки – конфлікт може загостритися, загрожуючи відносинам між сторонами. Загострений конфлікт є найскладнішим для управління. У цей період конфлікт досягає свого піку: суперечності стають надзвичайно напруженими, а емоції можуть брати верх над раціональними міркуваннями.

Тому важливо вжити відповідних заходів для ефективного управління конфліктом і запобігти подальшій ескалації.

За службово-комунікативними напрямками взаємодії між ієрархічними рівнями можна виділити: вертикальні та горизонтальні.

Вертикальні конфлікти виникають між різними рівнями управління в організації. Це можуть бути конфлікти між керівниками і підлеглими, а також між різними ієрархічними рівнями. Основні характеристики вертикальних

конфліктів є: ієрархічні відносини: конфлікти виникають через різницю в статусі, владі або ролях між керівництвом і співробітниками; різні цілі та очікування: керівники можуть мати стратегічні цілі, які не завжди збігаються з повсякденними завданнями та потребами працівників. Це може призводити до непорозумінь і суперечностей; комунікаційні бар'єри: часто вертикальні конфлікти виникають через недостатню або неефективну комунікацію між рівнями. Інформація може не доходити до нижчих рівнів або сприйматися неправильно; стиль управління: авторитарний стиль керівництва може викликати опір з боку підлеглих, тоді як демократичний стиль може призвести до конфліктів через нерозуміння рішень керівництва [10].

Горизонтальні конфлікти виникають між співробітниками одного рівня або між різними підрозділами однієї організації [19]. Основні характеристики горизонтальних конфліктів: конкуренція за ресурси: співробітники або підрозділи можуть змагатися за обмежені ресурси, такі як бюджет, час або людські ресурси, що може призводити до конфліктів; різні інтереси та цілі: кожен підрозділ може мати свої специфічні цілі, які не завжди узгоджуються з цілями інших підрозділів, що може викликати суперечки; непорозуміння в комунікації: горизонтальні конфлікти часто виникають через недостатню взаємодію між колегами, що призводить до неправильного розуміння обов'язків і очікувань; культурні та особистісні відмінності: різні стилі роботи, особистісні характеристики та цінності можуть стати причинами конфліктів між співробітниками.

Вертикальні та горизонтальні конфлікти мають свої унікальні причини та наслідки. Розуміння цих типів конфліктів допомагає організаціям ефективніше управляти ними, покращувати комунікацію та сприяти більш гармонійній роботі в команді. Правильне управління конфліктами може призвести до підвищення продуктивності, покращення морального клімату в колективі та досягнення спільних цілей.

Нами було розглянуто лише частину розроблених в науці класифікацій конфліктів, оскільки їх складність і різноманітність дозволяють використовувати

різні критерії для аналізу. Конфлікти можуть мати різноманітний характер і масштаб – від незначних непорозумінь до серйозних кризових ситуацій. У межах конкретної організації конфлікти відображають суперечності між різними структурними або функціональними підрозділами, групами працівників або окремими особами. Вони можуть виникати з різних причин, таких як невизначеність у ролях та обов'язках, різні цілі та завдання, конкуренція за ресурси або непорозуміння в комунікації.

Ефективне управління конфліктами є критично важливим для розвитку організації, оскільки невирішені конфлікти можуть негативно впливати на організаційний клімат, продуктивність праці та загальний успіх компанії. Важливо розглядати конфлікти як невід'ємну частину сучасного менеджменту і класифікувати їх для кращого розуміння проблем і можливостей, що виникають у зв'язку з ними, а також для визначення шляхів їх вирішення.

1.2 Процес управління конфліктами на підприємстві

Управління організаційними конфліктами на підприємстві є багатограним процесом, що вимагає інтеграції різних підходів. Комбінація психологічних, соціологічних, організаційних та конфліктологічних аспектів дозволяє більш ефективно аналізувати і вирішувати конфлікти в організаціях, покращуючи командну динаміку та загальну продуктивність. Управління конфліктом – це свідомий і цілеспрямований вплив на розвиток конфлікту відповідно до об'єктивних законів, що може сприяти як розвитку, так і руйнуванню соціальної системи, до якої конфлікт відноситься [23].

Основною метою управління конфліктами на підприємстві є запобігання деструктивним конфліктам та ефективне вирішення конструктивних.

Управління конфліктами можна розглядати з двох основних перспектив: внутрішньої та зовнішньої. Внутрішній аспект стосується контролю за власною поведінкою під час конфліктної взаємодії, що має психологічний характер. Зовнішній аспект, у свою чергу, охоплює організаційні та технологічні аспекти

цього складного процесу, де ключовими суб'єктами можуть бути керівники, лідери або посередники [16].

Серед основних причин виникнення конфліктів дослідники виділяють: наявність ситуації, яку учасники сприймають як неприйнятну, а також неподільність об'єкта конфлікту, що робить можливим вирішення проблем однієї сторони лише за рахунок іншої. На рисунку 1.3 представлена схема основних ознак конфлікту, розроблена Т. Дергачової, О. Єршовим [13].

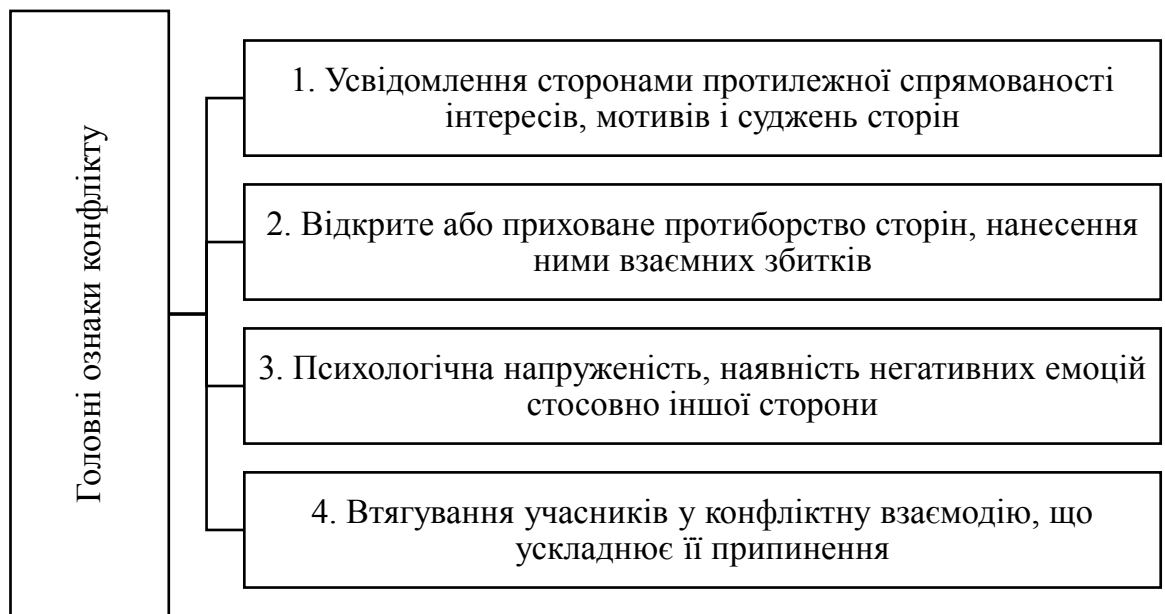


Рисунок 1.3 – Головні ознаки конфлікту

Як показано на рисунку 1.3, існує безліч факторів, що сприяють виникненню та загостренню конфліктів: відкрите або приховане протиборство сторін, взаємні збитки, психологічна напруга, негативні емоції щодо опонента та залучення учасників у конфліктну взаємодію, що ускладнює її припинення.

По-перше, одним із ключових аспектів є різниця в цінностях, переконаннях і інтересах сторін. Конфлікти можуть виникати, коли люди мають протилежні погляди на певні питання або конкурують за обмежені ресурси, які є важливими для них. Наприклад, конфлікт між колегами може виникнути через розбіжності в підходах до виконання завдань або розподілу обов'язків.

По-друге, проблеми комунікації також можуть стати фактором, що сприяє конфліктам. Неправильна комунікація, непорозуміння та невміння чітко висловлювати свої потреби можуть призвести до накопичення негативних емоцій і конфліктних ситуацій. Наприклад, невдала спроба висловити свої почуття може стати причиною конфлікту.

По-третє, нерозуміння потреб і інтересів іншої сторони може призвести до ескалації конфлікту. Важливо проявляти емпатію і ставити себе на місце іншого, щоб зрозуміти його точку зору. Ігнорування чи зневага потреб іншої сторони лише погіршує ситуацію.

Отже, фактори виникнення та загострення конфліктів можуть бути різноманітними, але їх розуміння є важливим для ефективного управління конфліктами. Поліпшення комунікації, розвиток емпатії і пошук компромісних рішень можуть зменшити ймовірність конфліктних ситуацій і сприяти побудові здорових і гармонійних відносин.

Управління конфліктами включає в себе аналіз їхньої структури та етапів розвитку на різних рівнях[19]. Важливо виявляти корені конфліктів, сприяти створенню конструктивних рішень і прагнути до мирної взаємодії між сторонами. Найефективніше розробляти стратегії управління конфліктами на всіх рівнях, починаючи з індивідуального і закінчуючи організаційним, щоб забезпечити сприятливе середовище для співпраці та досягнення гармонії у відносинах між людьми та групами.

Управління конфліктом в організації полягає в усвідомленому впливі на: процес розвитку конфлікту з метою вирішення соціально важливих завдань і переведення діяльності людей у раціональне русло; поведінку учасників конфлікту, щоб зменшити протистояння через конструктивний діалог.

На рисунку 1.4 представлена схема рівнів розвитку конфлікту, запропонована В. Москаленко [38].

Як видно з рисунку 1.4, основні фази виникнення та розвитку конфліктів протікають наступним чином:

- початкова фаза: на цьому етапі можуть виникати певні розбіжності або

непорозуміння. Це може бути викликано різницею в поглядах, інтересах або цінностях учасників;

– ескалація конфлікту: якщо конфлікт не вирішується на початковому етапі, він може посилитися та стати більш інтенсивним. Сторони починають висловлювати своє обурення, агресію або негативні емоції;

– вибух конфлікту: на цьому етапі конфлікт досягає свого піку, коли учасники вже не можуть контролювати свої емоції та поведінку. Це може призвести до агресивних дій або навіть фізичного насильства;

– згасання конфлікту: після вибуху може настати фаза згасання, коли сторони починають шукати шляхи вирішення проблеми або зменшення напруги. Це може бути досягнуто шляхом переговорів, пошуку компромісних рішень або медіації.

Таким чином, управління конфліктами є складним процесом, що вимагає уваги до деталей і розуміння людської природи для досягнення успішного результату.

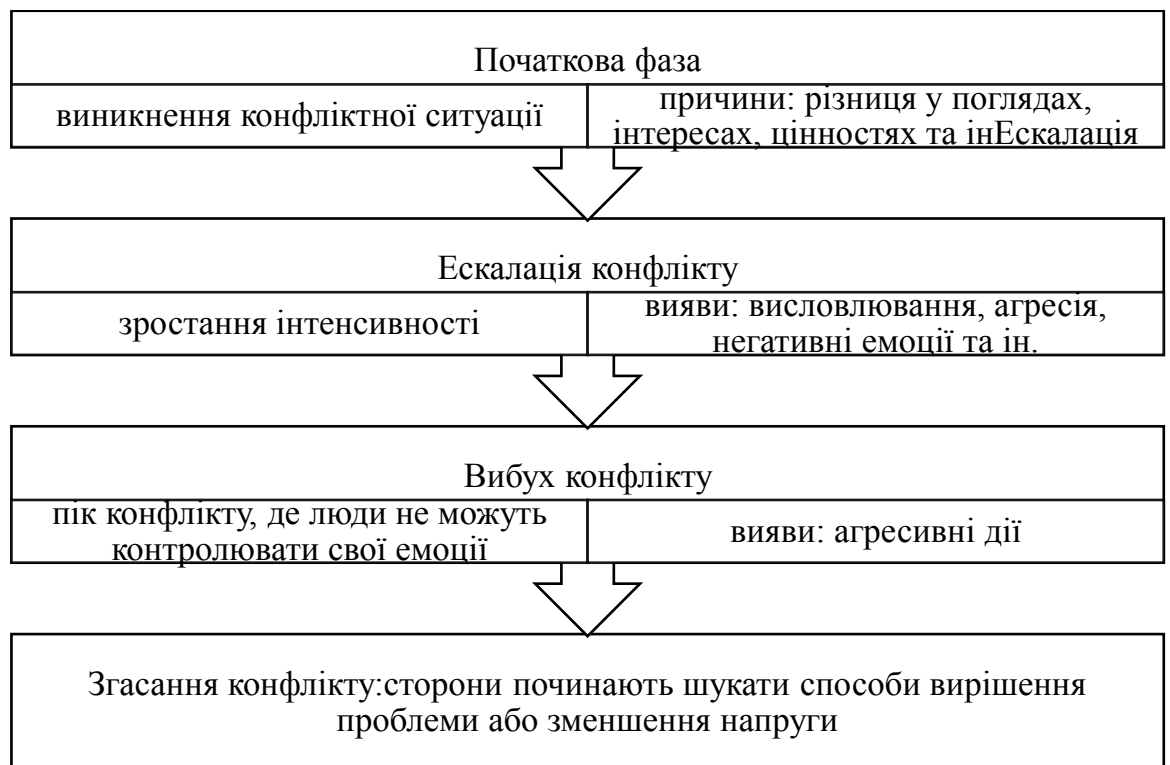


Рисунок 1.4 – Рівні розвитку конфлікту

Для ефективного управління конфліктом необхідні певні умови, серед яких: об'єктивне сприйняття конфлікту як соціальної реальності; визнання можливості активного впливу на конфлікт, перетворюючи його на фактор саморегуляції та самокорекції; наявність матеріальних, духовних і соціальних ресурсів, а також правових основ управління; здатність учасників узгоджувати свої позиції, інтереси, погляди та орієнтації [46].

Система управління конфліктами має чітку структуру і включає основні елементи: діагностику та прогнозування конфліктів; їх запобігання та профілактику; регулювання та оперативне вирішення конфліктів.

Процес управління конфліктами на підприємстві можна розділити на кілька ключових етапів (рисунок 1.5) [35]:

Перший крок полягає у виявленні ознак конфлікту. Це може включати зміни в поведінці працівників, зниження продуктивності або погіршення комунікації. Важливо зрозуміти корінні причини конфлікту. Це може бути пов'язано з ресурсами, ролями, комунікацією або культурними відмінностями.

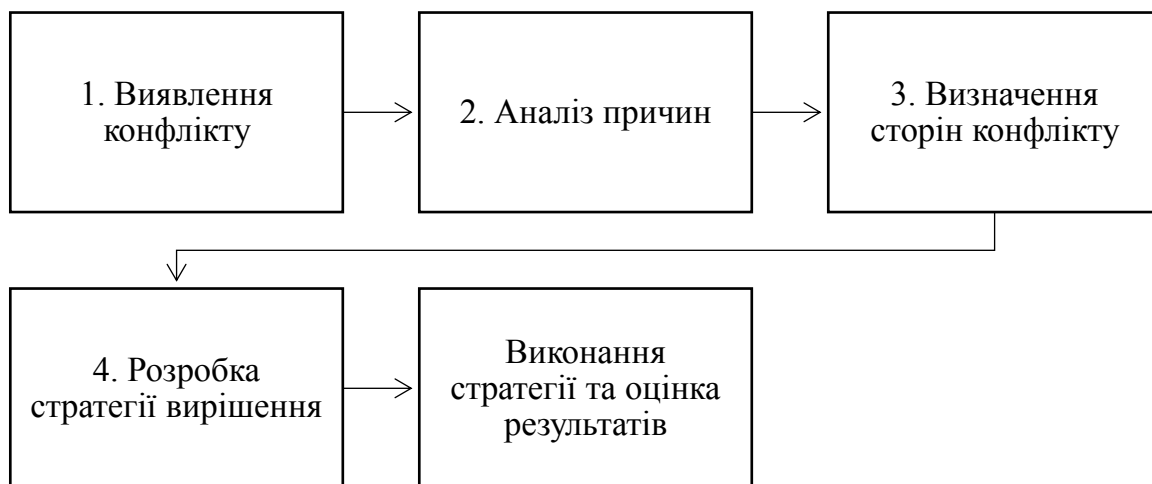


Рисунок 1.5 – Процес управління конфліктами на підприємстві

Для визначення сторін конфлікту необхідно ідентифікувати всі сторони, які беруть участь у конфлікті, та їхні інтереси. На етапі розроблення стратегії

вирішення конфлікту керівництво повинно вибрати відповідну стратегію управління конфліктом, яка може включати компроміс, співпрацю або уникнення [32].

Слід зауважити на те, що реалізація обраної стратегії вимагає активних дій з боку керівництва та всіх учасників конфлікту. Після вирішення конфлікту важливо оцінити результати та вивчити, чи були досягнуті поставлені цілі.

В таблиці 1.1 наведемо алгоритм дій керівника підприємства щодо вирішення конфлікту: окреслимо зміст діяльності та методи реалізації[37].

Алгоритм дій керівника під час управління конфліктами визначається багатьма чинниками, такими як суть конфлікту, обставини його виникнення та розвитку тощо. Тому не існує єдиного універсального алгоритму для управління конфліктами. Вирішення конфлікту є специфічною діяльністю суб'єкта управління, що полягає у завершенні конфліктної ситуації. Це фінальний етап процесу управління конфліктом.

Таблиця 1.1 – Алгоритм управління конфліктами на підприємстві

Зміст діяльності	Методи реалізації
1 Визначення причини виникнення конфлікту	Спостереження, аналіз результатів діяльності, бесіда, вивчення документів, біографічний метод
2 Обмеження числа учасників	Робота з лідерами в мікрогрупах, перерозподіл функціональних обов'язків, заохочення або покарання
3 Додатковий експертний аналіз конфлікту	Опитування експертів, психоаналіз (залучення психоаналітиків), переговорний процес (медіація)
4 Прийняття рішення	Адміністративні методи, економічні методи, соціально-психологічні (педагогічні) методи: бесіда, переконання, прохання та ін.

Управління конфліктами в організації – це складний процес, який передбачає виявлення, аналіз, вирішення та запобігання конфліктам між

окремими особами або групами. Конфлікти можуть виникати через різні причини, такі як різні інтереси, цінності, стилі роботи чи комунікації.

Наведемо детальний опис процесу управління конфліктами [19]:

1. Виявлення конфлікту

Сигнали конфлікту: першим кроком є виявлення ознак конфлікту. Це можуть бути зміни в поведінці працівників, зниження продуктивності, підвищення рівня стресу або виражене незадоволення.

Спостереження: менеджери та керівники повинні активно спостерігати за командною динамікою і взаємовідносинами між співробітниками.

2. Аналіз конфлікту

Визначення причин: необхідно з'ясувати, що стало причиною конфлікту. Це може бути пов'язано з ресурсами, інформацією, особистісними відмінностями або організаційними змінами.

Оцінка впливу: важливо оцінити, як конфлікт впливає на команду та організацію в цілому. Які наслідки для продуктивності, морального стану співробітників та корпоративної культури?

3. Вирішення конфлікту

Комунікація: створення відкритого простору для обговорення проблеми між сторонами конфлікту. Важливо слухати кожну сторону та зрозуміти їхню точку зору.

Медіація: у разі необхідності можна залучити нейтральну третю сторону (медіатора), яка допоможе сторонам знайти компроміс.

Існує кілька моделей управління організаційними конфліктами, кожна з яких має свої особливості. Розглянемо деякі з найбільш відомих моделей [13].

Модель Томаса-Кілмана, розроблена Кеннетом Томасом і Ральфом Кілманом, базується на двох основних вимірах: активність (яка демонструє, наскільки особа намагається задовольнити свої потреби) і чутливість (наскільки вона намагається задовольнити потреби інших). Вчені визначили п'ять основних стилів управління конфліктами: уникнення, адаптація, конкуренція, компроміс

та співпраця. Дослідження показали, що вибір стилю залежить від контексту конфлікту та особистісних характеристик учасників.

Модель Керні та Ренсвуда підкреслює важливість підходу до конфлікту як до процесу, що складається з кількох етапів: виявлення, аналіз, розробка рішень та реалізація. Дослідники акцентують увагу на важливості комунікації та взаєморозуміння на кожному етапі, щоб уникнути ескалації конфлікту.

Модель «Трьох компонентів» Костера виділяє три основні компоненти конфлікту: структурні, комунікаційні та емоційні. Дослідження Костера показують, що для ефективного управління конфліктами необхідно враховувати всі три аспекти та розробляти стратегії, які сприяють їх вирішенню.

Модель «Цикл конфлікту» описує конфлікт як динамічний процес, що складається з циклічних етапів: виникнення, ескалація, врегулювання та завершення. Дослідження вказують на те, що розуміння циклу конфлікту дозволяє організаціям швидше реагувати на його виникнення і запобігати ескалації [8].

Існує кілька основних стратегій управління конфліктами.

Так, в дослідженнях Т. Матвійчук виділено наступні стратегії [36]:

- ініціювання конфлікту: постійне загострення існуючих суспільних протиріч, посилення ескалації конфліктів та закріплення гострої конкуренції з метою створення ситуації, яку можна буде використовувати для досягнення переваги (наприклад, влада може висувати неприйнятні умови для співпраці з опозицією, сподіваючись на виснаження її ресурсів);
- рутинізація конфлікту: свідоме підтримання існуючої напруженості у відносинах між сторонами для використання її в своїх інтересах;
- попередження конфлікту: заходи, спрямовані на недопущення перетворення суперечностей у відкриту фазу протистояння та зростання політичної напруженості;
- врегулювання конфлікту: процес, спрямований на (повне або часткове) зменшення гостроти протистояння між сторонами, а також на уникнення його найгірших наслідків (для себе, держави чи суспільства в цілому);

- вирішення конфлікту: передбачає усунення причин конфлікту, завершення предмета суперечки або зміну обставин, які можуть сприяти безконфліктним відносинам сторін, виключаючи ризик повторного виникнення розбіжностей та нових загострень;

- витіснення конфлікту: перенесення відповідальності за різні способи завершення конфлікту на інший рівень політичної системи (наприклад, з федерального на регіональний або навпаки).

В наукових працях О. Біловодської, Т. Кириченко розглянуто наступну класифікацію стратегій управління конфліктами в організації [5; 29]:

- уникнення конфлікту. Ця стратегія полягає в тому, щоб не вступати в конфлікт або ігнорувати його. Вона може бути ефективною у короткостроковій перспективі, але часто призводить до накопичення нерозв'язаних проблем;

- адаптація. У цій стратегії одна зі сторін йде на поступки, щоб зберегти мир. Хоча це може бути корисно для підтримки стосунків, з часом це може призвести до незадоволення, якщо одна сторона постійно жертвує своїми інтересами;

- конкуренція. Ця стратегія передбачає боротьбу за власні інтереси, що може призводити до ескалації конфлікту. Вона може бути ефективною у ситуаціях, коли необхідно приймати швидкі рішення, але часто залишає переможену сторону незадоволеною;

- компроміс. У цій стратегії обидві сторони йдуть на поступки, щоб досягти взаємоприйняттого рішення. Це може бути хорошим варіантом, якщо обидві сторони готові йти на компроміс;

- співпраця. Ця стратегія передбачає активну взаємодію сторін для пошуку рішень, які задовольняють обидві сторони. Співпраця потребує часу і зусиль, але може призвести до більш стійких і довгострокових рішень.

Застосування цих стратегій залежить від характеру конфлікту, контексту та цілей організації. Ефективне управління конфліктами може допомогти покращити командну динаміку, підвищити продуктивність та зміцнити стосунки

між співробітниками. Важливо також навчити працівників розуміти конфлікти та обирати найбільш підходящу стратегію для їх вирішення.

У підсумку, управління конфліктами є невід'ємною частиною організаційного життя, і правильний підхід може значно підвищити ефективність роботи команди.

Запобігання конфліктам має безпосередній вплив на продуктивність організації. Конфлікти можуть призводити до зниження морального духу працівників, втрати продуктивності та навіть до плинності кадрів. Успішне управління конфліктами, навпаки, може створити позитивну атмосферу, де співробітники відчують себе комфортно і мотивовано [7].

Крім того, запобігання конфліктам сприяє розвитку інноваційності в організації. Коли працівники відчують підтримку та довіру, вони більш схильні ділитися своїми ідеями і пропозиціями, що може призвести до покращення процесів і продуктів. Впровадження ефективних стратегій комунікації, навчання навичкам вирішення конфліктів і створення позитивної організаційної культури можуть суттєво знизити ризики виникнення конфліктів. У результаті це не лише покращує робочий клімат, але й сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Зрештою, інвестиції в запобігання конфліктам – це інвестиції в успіх і стабільність бізнесу.

Стратегії запобігання конфліктам наведені на рисунку 1.6 [8].

Однією з найефективніших стратегій запобігання конфліктам є забезпечення відкритої та чесної комунікації. Керівництво організації повинно заохочувати співробітників ділитися своїми думками та переживаннями, що дозволить уникнути непорозумінь [32]. Забезпечення ясності в розподілі обов'язків може допомогти уникнути непорозумінь. Коли кожен член команди знає свої обов'язки, це зменшує ймовірність конфліктів через конкуренцію за ресурси або повноваження [25].

Слід зазначити, що проведення тренінгів для співробітників щодо управління конфліктами може допомогти їм ефективно вирішувати суперечки, коли вони виникають, а також запобігати їх загостренню.

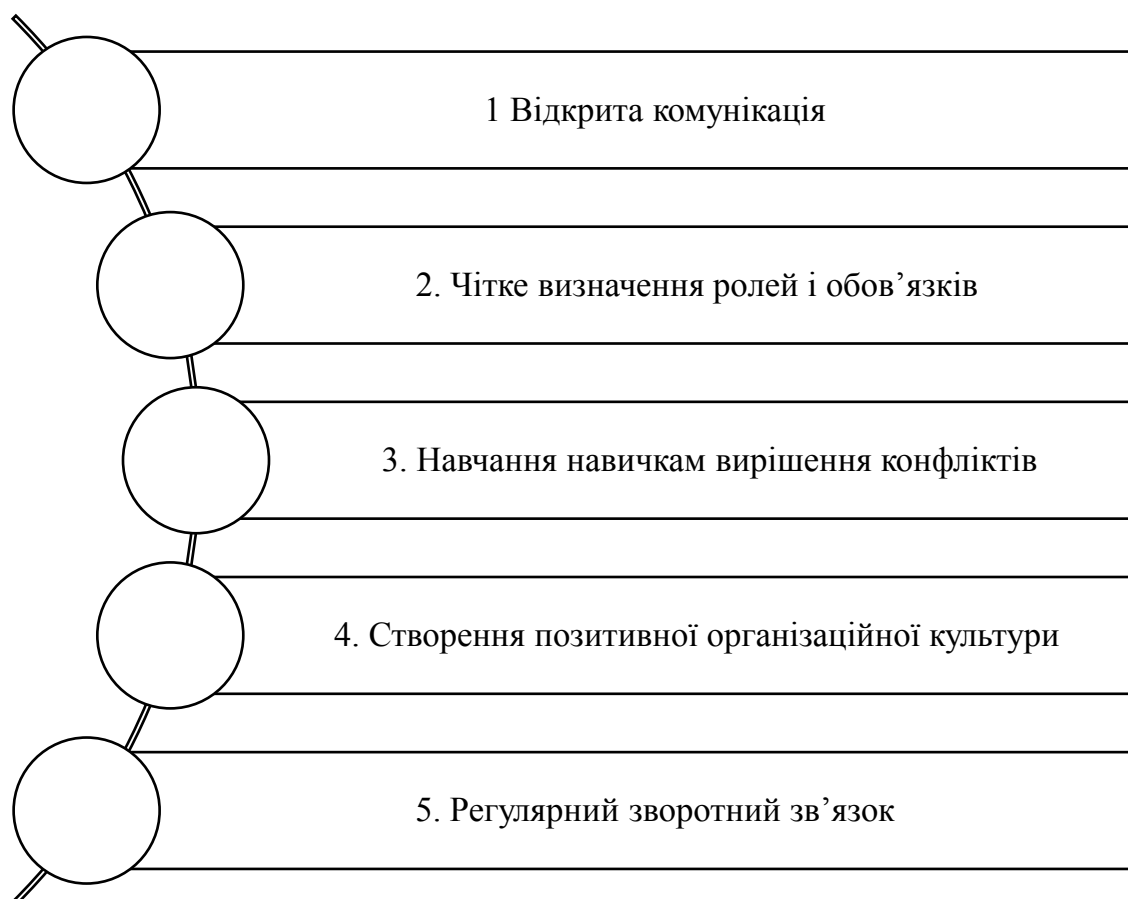


Рисунок 1.6 – Стратегії запобігання конфліктам

Організаційна культура, яка підтримує співпрацю, взаємоповагу та довіру, може суттєво знизити ризик виникнення конфліктів. Створення середовища, де співробітники відчують себе комфортно у висловленні своїх думок і переживань, а також заохочення командної роботи і спільних проектів сприяє зміцненню зв'язків між співробітниками. Постійний зворотний зв'язок щодо роботи співробітників допомагає виявляти потенційні проблеми ще до того, як вони переростуть у серйозні конфлікти.

Отже, управління конфліктами є важливою складовою ефективного функціонування будь-якої команди чи підприємства. Конфлікти можуть виникати з різних причин: від різних поглядів на виконання завдань до особистісних суперечок. Від того, як організація справляється з конфліктами, залежить її успіх і продуктивність.

1.3 Методологічні аспекти управління конфліктами на підприємстві

Врегулювання конфліктів на підприємстві – це складний процес, який вимагає знання методологічних аспектів і навичок ефективного спілкування.

Існує кілька основних методів управління конфліктами, серед яких можна виділити [40]:

Внутрішньо особистісні методи – це способи впливу на індивіда, які допомагають йому усвідомити свої емоції та реакції.

Внутрішньо особистісні методи зосереджені на вмінні контролювати власну поведінку і виражати свої думки так, щоб уникнути захисної реакції з боку інших. Конфліктологи радять використовувати техніку «Я-висловлювання», яка дозволяє донести свою точку зору без звинувачень. Це допомагає зберегти конструктивний діалог і не перетворювати опонента на ворога, особливо в ситуаціях емоційного напруження.

Структурні методи – ці методи спрямовані на профілактику і вирішення конфліктів у рамках організації, що виникають через неефективний розподіл обов'язків та ресурсів. Структурні методи включають заходи, спрямовані на запобігання конфліктам у рамках організації. Це може бути чітке визначення обов'язків працівників, встановлення координаційних механізмів і системи винагород. Важливо, щоб кожен співробітник розумів свої завдання та відповідальність, що досягається через детальні посадові інструкції та оцінку роботи. Координаційні механізми передбачають створення ієрархії повноважень і системи зворотного зв'язку [37]. Система винагород має стимулювати конструктивну поведінку, а не навпаки.

Міжособистісні методи – це стилі поведінки, які люди використовують у конфліктних ситуаціях. Міжособистісні методи базуються на дослідженнях Томаса-Кілменна, які виділяють п'ять стратегій поведінки в конфлікті: уникнення, суперництво, компроміс, співробітництво та пристосованість.

Персональні методи – акцентуються на індивідуальних стратегіях управління конфліктами. Персональні методи, запропоновані Т. Постоян,

В. Пугачовим, акцентують увагу на активному втручанні керівника у конфлікти. Серед них: використання влади, зміна мотивації співробітників, переконання учасників конфлікту, переміщення людей в межах організації та роль керівника як арбітра [43].

Методи управління персоналом формують систему норм і принципів поведінки в організації, що дозволяє досягати поставлених цілей у визначені терміни та з оптимальними витратами.

Використання різних технологій та підходів до вирішення конфлікту залежить від конкретної ситуації та характеру конфлікту. Створення здорового робочого середовища, де панує відкритість і довіра, є запорукою успішного управління конфліктами та досягнення стратегічних цілей організації. У сучасному світі, де зміни відбуваються швидко, вміння ефективно врегульовувати конфлікти стає важливим чинником успіху будь-якої організації [52].

Перед тим як перейти до управління конфліктом, важливо провести його діагностику, що включає визначення основних елементів конфлікту та його причин. Ця стадія дозволяє виявити: основні корені конфлікту; учасників конфліктної ситуації; динаміку розвитку конфлікту; позиції сторін (цілі, потреби, очікування тощо); методи, засоби та форми вирішення конфлікту.

На початковому етапі необхідно чітко сформулювати проблему та визначити предмет конфлікту. Наприклад, конфлікт може виникнути через брак довіри між особистістю та групою. У такому випадку проблему можна сформулювати як «погані стосунки». Інший приклад: у підрозділі спостерігається нерівномірний розподіл навантаження серед працівників, що призводить до непогодженості в їхній роботі та зниження продуктивності. Тут проблема може бути позначена як «низький рівень організації праці» [46].

Після того як загальна проблема з'ясована, слід визначити учасників конфлікту. Це можуть бути окремі особи, групи або організації. Учасників бажано класифікувати за їх цілями та потребами. Наприклад, якщо конфлікт виник між двома співробітниками, до учасників також можна включити їхніх

керівників, колег та інших осіб, які можуть мати відношення до ситуації. Важливо з'ясувати, хто з учасників конфлікту отримує підтримку від інших.

На цьому етапі важливо дослідити основні потреби, мотиви та побоювання учасників конфлікту, адже вони впливають на їхні дії. Графічне відображення цих аспектів може значно розширити можливості для пошуку рішень.

Завершальним етапом діагностики є визначення методів вирішення конфлікту, що повинні ґрунтуватися на результатах попереднього аналізу та системному підході.

Для визначення природи конфлікту доцільно застосовувати метод картографії. Цей метод передбачає графічне зображення складових частин конфлікту, послідовний аналіз поведінки учасників взаємодії, формулювання основної проблеми, а також виявлення потреб і побоювань учасників. Він також включає розробку способів усунення причин, що призвели до конфлікту [55].

Сучасна конфліктологія виокремлює декілька основних підходів до вирішення конфліктів в організаціях:

1. Авторитарний підхід, який базується на використанні владних повноважень. Цей підхід передбачає використання влади для швидкого вирішення конфлікту. Керівник може прийняти рішення, яке не завжди враховує думки та інтереси всіх сторін. Хоча цей метод може бути ефективним у кризових ситуаціях, він часто призводить до незадоволення серед працівників і може погіршити атмосферу в колективі.

Цей метод застосовується в таких випадках: керівник вважає, що його думка є єдино правильною, а співробітники повинні беззаперечно виконувати його рішення, навіть якщо є сумніви щодо їх обґрунтованості; керівник прагне досягти перемоги в конфлікті будь-якою ціною; конфлікт сприймається як ознака слабкості з боку працівників; вирішення конфлікту має бути вигідним лише для організації, а в інших випадках можуть бути серйозні наслідки.

У рамках цього підходу використовуються такі методи [52]:

– переконання та навіювання, де керівник намагається впливати на конфліктуючі сторони за допомогою логіки, фактів або свого авторитету;

- силове узгодження інтересів, яке має на меті зменшити напруженість між сторонами;
- залучення впливових осіб або структур для підтримки своєї позиції.

Основною перевагою авторитарного підходу є швидкість прийняття рішень, однак його недолік полягає в тому, що конфлікти не завжди вирішуються остаточно, і їх причини залишаються невирішеними.

2. Партнерський підхід базується на співпраці та взаєморозумінні. Керівник активно залучає всі сторони до обговорення конфлікту, вислуховує їхні думки та пропозиції, що дозволяє знайти компромісні рішення. Партнерський підхід сприяє зміцненню довіри між працівниками та покращує командну роботу[54]. Партнерський підхід до вирішення конфліктів передбачає конструктивні методи. Цей підхід застосовується в таких ситуаціях: керівник активно взаємодіє з конфліктуючими сторонами, викликаючи довіру та дотримуючись етичних норм у спілкуванні; уважно вислуховуються аргументи кожної зі сторін; існує готовність до компромісу та спільного пошуку рішень; прагнення поєднати особисті інтереси з інтересами організації; співпраця керівника з учасниками конфлікту сприймається як звичайна частина роботи. Переваги партнерського підходу полягають у більш реальному вирішенні проблем і можливості знайти спільні рішення, які задовольняють інтереси всіх сторін.

3. Медіація. У деяких випадках залучення нейтральної третьої сторони може бути ефективним способом вирішення конфлікту. Медіатор допомагає сторонам знайти спільну мову, вислуховуючи їхні аргументи і пропонуючи можливі рішення. Цей підхід дозволяє уникнути ескалації конфлікту та зберегти робочі стосунки.

Врегулювання конфліктів є важливим аспектом управління, як у особистому, так і в професійному житті. Існує безліч технологій, які можуть бути використані для вирішення конфліктних ситуацій. Розглянемо основні категорії технологій: інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні та організаційні (таблиця 1.2) [50].

Таблиця 1.2 – Технології врегулювання конфліктів в організації

Технології	Зміст
Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації, усунення чуток, виключення помилкової інформації
Комунікативні	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії
Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами та групами, зниження соціальної напруги та підвищення рівня соціально-психологічного клімату в колективі
Організаційні	Рішення кадрових питань, використання методів стимулювання праці, оптимізація умов взаємодії співробітників

Інформаційні технології включають в себе методи збору, аналізу та обробки інформації, що стосується конфлікту. Це може бути: аналіз даних (використання статистичних методів для вивчення причин конфлікту, наприклад, в організації може бути проведено опитування серед співробітників для виявлення джерел незадоволення), моделювання сценаріїв (створення різних сценаріїв розвитку конфлікту на основі наявної інформації, наприклад, якщо у компанії виник конфлікт між відділами через розподіл ресурсів, можна змодельовати різні варіанти розподілу та їх наслідки) та ін.

Комунікативні технології націлені на створення умов, які сприяють нормалізації стосунків між людьми та групами, дозволяючи досягти порозуміння. Це можуть бути: переговори: структуровані зустрічі між сторонами для досягнення взаємоприйнятного рішення. Наприклад, в ситуації конфлікту між працівниками та керівництвом щодо підвищення зарплати можуть бути проведені переговори, на яких обидві сторони висловлюють свої потреби та пропозиції [43]; медіація: використання нейтральної третьої сторони для

допомоги у вирішенні конфлікту. Наприклад, у випадку трудового спору між працівником і роботодавцем може бути залучений медіатор, який допоможе сторонам знайти компроміс [40].

На думку Н. Новікової, однією з ефективних методик, що використовуються в цій сфері, є підхід Д. Дена, який складається з чотирьох етапів для покращення взаємин (рисунок 1.7) [40].

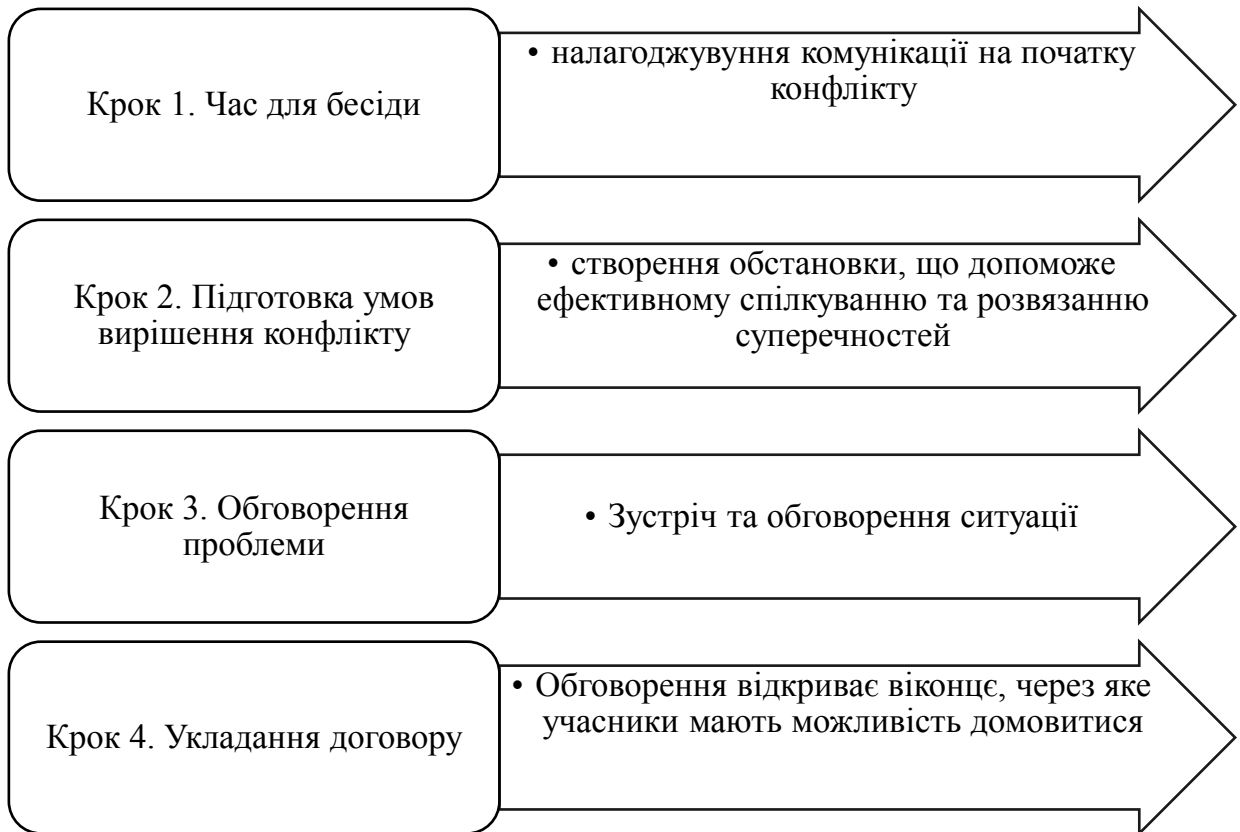


Рисунок 1.7 – Чотирьох кроковий метод вирішення конфліктної ситуації

Ця методика передбачає визначення умов для проведення діалогу, уважне вислуховування аргументів сторін і їх детальне обговорення, а також спробу сформулювати прийнятні для всіх пропозиції.

Організаційні технології включають в себе структурні та організаційні заходи, які можуть допомогти відновити гармонійні стосунки між співробітниками або, принаймні, зупинити ескалацію конфлікту. Організаційні

технології передбачають зміни в структурі або процесах організації для запобігання конфліктам [32].

До таких заходів можна віднести кадрові зміни, дисциплінарні санкції або заохочення, а також різноманітні виховні програми. Серед організаційних технологій слід виділити:

Розробку політики: введення чітких правил і процедур для вирішення спірних ситуацій. Наприклад, компанія може впровадити політику відкритих дверей, щоб співробітники могли вільно висловлювати свої проблеми.

Тренінги з управління конфліктами: реалізація навчальних програм для співробітників щодо ефективного вирішення конфліктів. Наприклад, тренінги можуть навчити працівників навичкам активного слухання та конструктивної комунікації.

Врегулювання конфліктів є складним процесом, що вимагає використання різноманітних технологій. Інформаційні технології дозволяють зібрати та проаналізувати дані, комунікативні технології покращують взаємодію між сторонами, а організаційні технології сприяють створенню середовища, що запобігає виникненню конфліктів. Успішне вирішення конфліктів залежить від правильного вибору та поєднання цих технологій, що дозволяє досягти гармонії в стосунках і підвищити ефективність роботи організації [28].

Вирішення конфлікту може бути як повним, так і частковим. Повне вирішення передбачає усунення всіх причин та аспектів конфлікту, тоді як часткове може стосуватися лише деяких з них. Часткове вирішення може стати важливим кроком на шляху до остаточного розв'язання конфлікту, навіть якщо не всі проблеми були вирішені. Таким чином, ефективне управління конфліктами вимагає гнучкості, уважності до деталей і готовності адаптуватися до змінних умов.

Консенсусні технології – це методи, що спрямовані на досягнення згоди між сторонами, які мають різні інтереси або погляди. Основна мета цих технологій – знайти спільне рішення, яке буде прийнятним для всіх учасників.

Консенсусні технології акцентують увагу на співпраці, відкритому діалозі та врахуванні інтересів усіх сторін.

Основними принципами реалізації консенсусних технологій є [16]:

- співпраця: учасники працюють разом, щоб знайти рішення, яке відповідає потребам усіх сторін;
- взаємоповага: важливо поважати думки та інтереси інших учасників, навіть якщо вони відрізняються від власних;
- відкритий діалог: створення безпечного простору для обговорення проблем і висловлення думок;
- сфокусованість на інтересах: замість того щоб займати жорсткі позиції, учасники повинні зосередитися на своїх справжніх інтересах і потребах;
- гнучкість: готовність до компромісу та адаптації до нових ідей і пропозицій.

Арбітраж як вид консенсусної технології – це процес вирішення конфліктів, при якому незалежна третя сторона (арбітр) приймає рішення, яке є обов’язковим для виконання сторонами. Арбітраж може бути різних форм, які відрізняються за процесом, формою прийняття рішень та характером участі сторін [22].

У зобов’язуючому арбітражі сторони, які мають конфлікт, обирають групу осіб для розгляду їхньої суперечки. Ці особи приймають остаточне рішення, яке є обов’язковим для виконання. Процес розгляду не має чітких норм, що регулюють порядок оцінки доказів.

Рекомендаційний арбітраж передбачає аналогічну процедуру, але рішення, винесене нейтральною особою, носить лише рекомендаційний характер. У цьому випадку важливою є участь експерта, який може надати фахову оцінку ситуації та допомогти сторонам знайти оптимальне вирішення конфлікту.

Арбітраж «кінцевої пропозиції» можна вважати різновидом зобов’язуючого арбітражу. Кожна сторона представляє свою версію вирішення конфлікту, після чого арбітр обирає один з варіантів без можливості внесення

змін. Це дозволяє швидко досягти рішення, яке буде обов'язковим для виконання.

Обмежений арбітраж характеризується попереднім встановленням меж поступок, які можуть бути зроблені сторонами. Якщо рішення арбітра перевищує ці межі, претензії враховуються відповідно до попередніх угод або під час нового раунду переговорів [5].

Слід зазначити, що головною стратегією вирішення конфліктів є заохочення відкритого спілкування між учасниками конфлікту. Цей підхід передбачає створення сприятливих умов для вільного обміну ідеями, думками та емоціями. Часто для цього залучають нейтральну третю сторону, яка виступає в ролі медіатора.

Конфліктний медіаторинг – це процес переговорів за участю медіатора. Специфіка цієї технології полягає в тому, що для організації переговорів запрошується професійний медіатор. Він може виступати як фахівець у сфері конфліктів або як посередник, що допомагає вирішувати спірні ситуації без залучення юридичних методів [8].

Медіатор – це незалежна особа, яка допомагає сторонам знайти спільне рішення на основі взаєморозуміння та компромісу. Він також дозволяє учасникам конфлікту виявити корені проблеми, проаналізувати свої почуття та розробити прийнятні варіанти вирішення, які задовольняють усіх.

Ще одним важливим методом є активне слухання думок інших. Це вимагає від учасників конфлікту уваги до думок і почуттів своїх колег. Завдяки цьому процесу сторони можуть краще зрозуміти позиції одна одної і знайти спільні точки дотику для подальшого вирішення конфлікту. Такий підхід покращує комунікаційні навички, створює основу для взаєморозуміння та формує атмосферу поваги і підтримки. Відкритий діалог може запобігти виникненню нових конфліктів і покращити стосунки на роботі.

Сучасний менеджмент часто стикається з необхідністю реалізації стратегії пошуку компромісів, які задовольняють потреби обох сторін. Це може включати розробку рішень, що враховують інтереси кожної зі сторін частково або

повністю. Важливо відзначити, що досягнення консенсусу вимагає готовності до поступок і взаєморозуміння. Іноді це може бути складним завданням, оскільки кожна сторона має свої цілі та інтереси [15].

Для успішного впровадження такої стратегії необхідно детально проаналізувати потреби та очікування всіх учасників конфлікту, а також розглянути можливі альтернативи. Компромісне рішення повинно бути справедливим та відповідати інтересам усіх сторін, а також сприяти підтримці позитивних відносин на робочому місці. Подальша реалізація цієї стратегії може включати механізми контролю за дотриманням умов компромісу. Важливо також підтримувати відкритий діалог і можливість коригування умов у разі потреби.

Переговори, як метод вирішення конфліктів в організації являють собою набір тактичних прийомів, які спрямовані на пошук взаємоприйнятних рішень для конфліктуючих сторін.

Гарвардський метод переговорів, розроблений в Гарвардській школі права, є структурованим підходом до ведення переговорів, який акцентує увагу на співпраці та досягненні взаємовигідних рішень. Основні положення цього методу можна охарактеризувати наступним чином [40]:

- розділення людей і проблем: переговори повинні бути зосереджені на суті проблеми, а не на особистостях учасників. Це дозволяє уникнути емоційних конфліктів та зосередитися на досягненні конструктивного рішення;
- зосередження на інтересах, а не на позиціях: учасники повинні визначити свої справжні інтереси та потреби, а не просто займати жорсткі позиції. Це допомагає виявити можливості для компромісу;
- вироблення варіантів для виграшу: під час переговорів важливо генерувати кілька можливих рішень, які можуть задовольнити обидві сторони. Це розширює поле для переговорів і допомагає знайти оптимальне рішення;
- використання об'єктивних критеріїв: при прийнятті рішень слід спиратися на об'єктивні стандарти або критерії (наприклад, ринкові ціни,

законодавчі норми), що може допомогти уникнути суб'єктивності та несправедливості;

– забезпечення комунікації: важливо підтримувати відкритий діалог між сторонами, щоб зрозуміти позиції та інтереси один одного. Це також сприяє довірі та співпраці.

Гарвардський метод переговорів є ефективним інструментом для врегулювання конфліктів в організаціях. Його основні положення сприяють створенню конструктивної атмосфери для обговорення проблем, зменшують ризик ескалації конфліктів і допомагають знаходити взаємовигідні рішення. Використання цього підходу може привести до покращення стосунків між співробітниками, підвищення продуктивності та загальної задоволеності в команді. Важливо, щоб учасники переговорів були готові до співпраці і відкриті до компромісів, що є ключем до успішного застосування Гарвардського методу.

Таким чином, вирішення конфлікту повинно базуватися на пошуку взаємовигідних рішень, які принесуть користь обом сторонам. Це дозволяє знайти спільні рішення, які враховують потреби кожного учасника, сприяючи мирному врегулюванню конфліктів і підтримці стабільних відносин у майбутньому. Крім того, такий підхід може підвищити рівень довіри та взаєморозуміння між сторонами, закладаючи основу для подальшої співпраці та досягнення спільних цілей. Врахування інтересів обох сторін у процесі вирішення конфлікту свідчить про зрілість і конструктивність підходу до міжособистісних відносин, що сприяє формуванню здорових і стійких зв'язків у колективі.

Лідерство відіграє ключову роль у процесі управління конфліктами. Лідери повинні мати навички ефективної комунікації, емпатії та здатності до вирішення проблем. Вони повинні створювати середовище, в якому працівники можуть відкрито висловлювати свої думки та почуття без страху перед наслідками. Крім того, лідери повинні бути готовими втручатися у випадках загострення конфлікту та виступати посередниками для досягнення компромісу.

Запобігання конфліктам є важливим аспектом управління ними. Створення відкритого середовища для спілкування, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки та побоювання, допомагає зменшити ймовірність виникнення конфліктів. Регулярні зустрічі команди, навчання з управління конфліктами та розвиток навичок комунікації є важливими інструментами в цьому процесі.

Після вирішення конфлікту важливо оцінити результати прийнятих рішень. Це дозволяє зрозуміти, чи були задоволені всі сторони, чи вдалося досягти поставлених цілей і які уроки можна винести на майбутнє. Регулярний аналіз конфліктів допомагає організації вдосконалювати свої методи управління ними.

Висновок до розділу 1

Науково обґрунтовано, що конфлікти в організаціях є невід'ємною частиною соціальної взаємодії між її співробітниками. Незалежно від типу організації, конфлікти можуть виникати через різні причини, такі як різниця в інтересах, поглядах, цінностях, цілях або стилях роботи.

Управління конфліктами є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації. Ефективне управління конфліктами не лише сприяє покращенню робочих відносин, але й підвищує загальну продуктивність та моральний дух команди. Створення середовища відкритої комунікації та підтримка співпраці можуть суттєво зменшити ймовірність виникнення конфліктів у майбутньому.

Алгоритм дій керівника в процесі вирішення організаційних конфліктів може варіюватися в залежності від конкретних обставин. Кожен конфлікт має свої унікальні причини та прояви, тому універсального підходу не існує. Однак процес вирішення конфлікту завжди включає завершення конфліктної ситуації.

У сучасному організаційному середовищі важливість ефективного управління конфліктами неможливо переоцінити. Розуміння причин конфліктів, вміння слухати та враховувати думки іншої сторони, а також застосування

конструктивних методів для їх вирішення сприяють підтримці гармонії та продуктивної взаємодії в колективі, що є основою успіху організації.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» це сучасна вітчизняна компанія, що заснована в 1998 році та спеціалізується на переобладнанні автомобілів, здійснює модернізацію існуючих систем, установку нових компонентів та аксесуарів, а також налаштування автомобілів під індивідуальні потреби клієнтів: естетичні зміни (дизайн інтер'єру та екстер'єру) та функціональні зміни (покращення системи опалення, кондиціонування, аудіо- та відеообладнання).

Код ЄГРПОУ: 00102611. КВЕД: 45.20.

Адреса: 69014, Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Радистів, будинок 56

Керівник: Громов О.А.

Види діяльності:

Основний: 45.20 - Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

Додаткові: 27.51 - Виробництво електричних побутових приладів. 46.43 - Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення. 95.22 - Ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання.

Компанія надає широкий спектр послуг з технічного обслуговування автомобілів, включаючи регулярні огляди, заміну олії, фільтрів, гальмівних систем та інших критично важливих компонентів. Клієнти можуть розраховувати на якісний ремонт будь-якої складності, що забезпечується досвідченими фахівцями.

ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» пропонує різноманітне обладнання для СТО, включаючи підйомники, стенди для регулювання кута установки коліс, діагностичне обладнання та інші інструменти, необхідні для якісного обслуговування автомобілів. Компанія також займається монтажем і налаштуванням обладнання для автосервісів та гаражів. Це включає в себе не лише установку обладнання, але й навчання персоналу з його експлуатації, а також подальше технічне обслуговування.

Компанія позиціонує себе на ринку як надійний і професійний сервісний центр, що пропонує широкий спектр послуг з обслуговування автомобілів за конкурентоспроможними цінами.

Цільовий сегмент ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» включає:

- власників легкових автомобілів: клієнтів, які шукають якісне технічне обслуговування для своїх автомобілів;
- власників вантажних автомобілів: бізнеси, які потребують регулярного ремонту та обслуговування своїх транспортних засобів;
- комерційні підприємства: організації, що мають автопарки і потребують послуг з обслуговування та ремонту;
- автомобільні дилери: партнери, які можуть направляти своїх клієнтів для сервісного обслуговування.

Основними конкурентами ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» у Запоріжжі є авторемонтні компанії з гарною репутацією (AUTOSTOP, Ideal_avto_zp, СТО НИКО-S), які також надають послуги з технічного обслуговування та ремонту автомобілів в Шевченківському районі міста.

Перевагами ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» на ринку м. Запоріжжя є: професіоналізм персоналу: команда компанії складається з кваліфікованих спеціалістів з багаторічним досвідом роботи в галузі автомобільного сервісу; індивідуальний підхід: кожен клієнт отримує персоналізовані рішення відповідно до своїх потреб і вимог; сучасне обладнання: використання сучасних технологій та обладнання забезпечує високу якість виконуваних робіт; гарантія

якості: компанія надає гарантію на виконані роботи та встановлене обладнання; конкурентоспроможні ціни в порівнянні з іншими сервісами на ринку.

Отже, ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» займає стабільну позицію на ринку технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів у м. Запоріжжя завдяки своїй орієнтації на якість послуг, конкурентоспроможним цінам та увазі до потреб клієнтів. Для зміцнення своїх позицій компанії слід продовжувати інвестувати в модернізацію обладнання, підвищення кваліфікації персоналу та активну маркетингову діяльність.

Організаційна структура ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» є лінійно-функціональною (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1. – Організаційна структура ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

Як видно на рисунку 2.1, організаційна структура ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» представлена лінійно-функціональною моделлю, яка поєднує в собі елементи лінійної та функціональної структур. Це дозволяє ефективно координувати роботу різних підрозділів, забезпечуючи чітке управління та спеціалізацію.

У лінійно-функціональній структурі існує чітка ієрархія управління, де кожен співробітник підпорядковується безпосередньо одному керівнику. Це забезпечує ясність у розподілі обов'язків і відповідальності.

Кожен підрозділ або відділ спеціалізується на певній функції (наприклад, продажі, маркетинг, фінанси, виробництво), що дозволяє досягати високого рівня професіоналізму та ефективності в своїй діяльності.

Генеральний директор очолює компанію, відповідає за стратегічне планування, загальне управління та прийняття ключових рішень. Заступники генерального директора (фінансовий директор та директор з виробництва) координують роботу відповідних функціональних підрозділів і забезпечують виконання завдань. Фінансовий директор відповідає за фінансове планування, облік, звітність та контроль витрат. Директор з виробництва організовує процеси виробництва, контролює якість продукції та забезпечує виконання виробничих планів.

Фахівець з маркетингу розробляє і реалізує маркетингові стратегії для просування продуктів або послуг компанії. Менеджер з адміністративних питань здійснює координацію адміністративних процесів компанії та організує роботу офісу, включаючи управління документацією та забезпечення всіх необхідних ресурсів. HR-менеджер розробляє та реалізує політику управління персоналом в Товаристві. Він займається підбором, наймом і адаптацією нових співробітників. Організує навчання та заходи розвитку персоналу, управляє трудовими відносинами, вирішенням конфліктів. Офіс-менеджер організує роботу офісу, включаючи управління документообігом і забезпечення комфортних умов праці для співробітників.

У лінійно-функціональній структурі ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» важливою є взаємодія між різними підрозділами. Кожен підрозділ виконує свої функції, але для досягнення загальних цілей необхідна координація дій, що здійснюється через регулярні зустрічі керівників відділів або через спільні проекти. В Товаристві забезпечено механізми зворотного зв'язку між підрозділами для обміну інформацією про результати діяльності та виявлення проблем. Лінійно-

функціональна організаційна структура ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» дозволяє ефективно управляти компанією, забезпечуючи чітке розподілення обов'язків і спеціалізацію працівників. Це сприяє досягненню високих результатів у роботі та розвитку компанії в конкурентному середовищі.

В таблиці 2.1 наведені основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» за 2021-2023 рр. (за даними звітності).

Таблиця 2.1 – Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» за 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Показник	Роки			Зміни (+/-)		Відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Необоротні активи	24841,4	28533	30025,8	3691,6	1492,8	14,86	5,23
Основні засоби	23075,8	25955,5	27498	2879,7	1542,5	12,48	5,94
Оборотні активи	30593,7	33137	34129,1	2543,3	992,1	8,31	2,99
Власний капітал	30593,7	33137	34129,1	2543,3	992,1	8,31	2,99
Дохід від реалізації	131371,4	147507,6	158462,4	16136,2	10954,8	12,28	7,43
Чистий дохід	112908,9	123077,3	131204,7	10168,4	8127,4	9,01	6,60
Собівартість	95684,3	110661	128694	14976,6	18033,1	15,65	16,30
Чистий: прибуток	3105,3	1951,8	1920,6	-1153,5	-31,2	-37,15	-1,60
Витрати на оплату праці	5699,4	6267,8	7377,3	568,4	1109,5	9,97	17,70
Середньо місячна заробітна плата, грн	13193,06	14923,33	16615,54	1730,27	1692,20	13,12	11,34
Відрахування на соціальні заходи	1143	802,4	1034	-340,6	231,6	-29,80	28,86
Кількість персоналу	36	35	37	-1	2	-2,78	5,71

Аналітичний баланс та звіт про фінансові результати за період 2021-2023рр наведено в Додатках А, Б. Результати аналізу фінансових показників ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» за період 2021-2023 років вказують на загальне покращення фінансового стану підприємства. Розглянемо детально ключові показники. Необоротні активи збільшились: на 14,86% за 2021-2022рр.; 5,23% за 2022-2023рр. Збільшення капітальних витрат викликане необхідністю оновлення обладнання, що може призвести до підвищення продуктивності. Підприємство здійснило значні інвестиції в придбання нових основних засобів, таких як обладнання або технології, що є частиною стратегії розширення виробництва або модернізації. Протягом 2022-2023рр. основні засоби зросли на 5,94%. Збільшення вартості основних засобів вказує на інвестиції в новітнє обладнання та розвиток Товариства, що має на меті поліпшення якості послуг. Оборотні активи підвищилися на 2,99%, що свідчить про збільшення запасів або оборотних коштів, необхідних для покращення функціонування ТОВ «КЛІМАТ-АВТО». Власний капітал зріс на 2,99%, що вказує на підвищення фінансової стабільності та можливості для подальшого розвитку компанії. Дохід від реалізації послуг за 2022-2023рр. збільшився на 7,43% (10954,8 тис. грн), що свідчить про зростання обсягу наданих послуг і підвищення популярності ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» серед споживачів. Чистий дохід зріс на 6,5% (8127,4 тис. грн), що вказує на ефективне управління фінансами та прибутковість компанії. Собівартість послуг зросла на 18033,1 тис. грн (16,3%). Це пов'язано із зростанням витрат на матеріали та оплату праці, що потребує уваги для оптимізації витрат. Витрати на оплату праці зросли на 17,7%, що обумовлено розширенням персоналу та покращенням умов праці. Чистий прибуток зменшився на 1,6% (рисунок 2.2).

Зменшення чистого прибутку за 2022-2023рр. на 1,6% свідчить про те, що, незважаючи на збільшення необоротних активів, підприємство могло зіткнутися з певними труднощами в управлінні витратами або отриманні доходів. Це стало наслідком зростання витрат. Підприємство зазнало збільшення витрат на виробництво, матеріали та оплату праці, що вплинуло на прибуток.

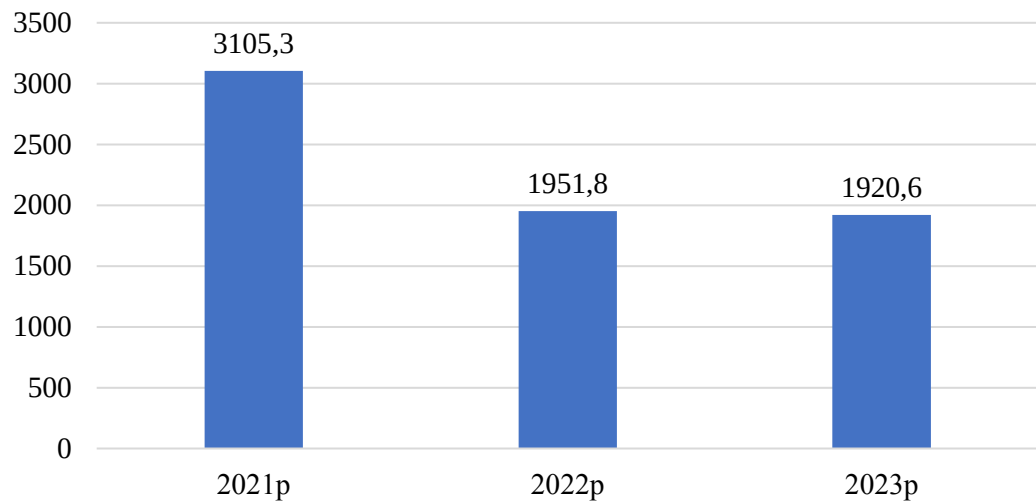


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку за період 2021-2023 рр

Отже, загальні результати демонструють наявність деяких проблем на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» та вимагають уваги до оптимізації витрат і стратегій подальшого розвитку для забезпечення стабільного функціонування та задоволення потреб клієнтів.

Показники фінансового стану ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Показники фінансового стану ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

Назва	Формула	2021р	2022р	2023р
1	2	3	4	5
Показники ліквідності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,248	0,210	0,267
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,252	1,177	1,346

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Власний оборотний капітал	Власний капітал - Необоротні активи	5752,3	4604,0	8894,6
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Активи	0,573	0,561	0,525
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	1,745	1,783	1,904
Коефіцієнт заборгованості	Позикові кошти / Активи	0,427	0,439	0,475
Показники прибутковості				
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	3,34	3,471	3,096
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	5,71	6,125	5,710
Рентабельність продажу	Операційний прибуток / Чиста виручка	2,337	3,174	0,497

Отримані результати фінансового аналізу свідчать про певні зміни у фінансовому стані компанії за 2021-2023 рр. (рисунок 2.3).

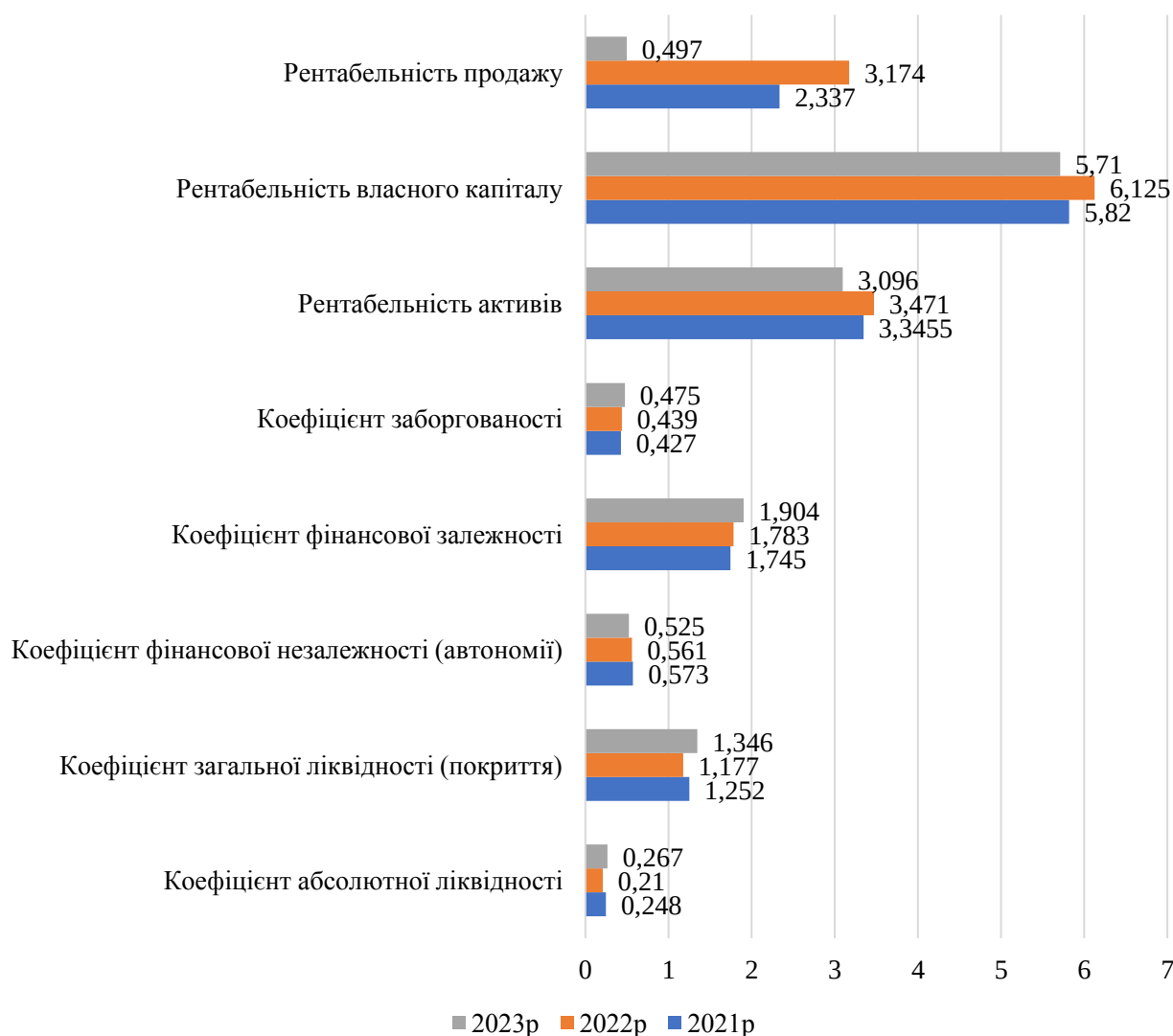


Рисунок 2.3 – Динаміка показників фінансового стану ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» за 2021-2023рр.

Так, протягом 2022-2023рр. коефіцієнт абсолютної ліквідності підвищився на 27,14% та складає 0,26. Це може вказувати на покращення здатності Товариства виконувати свої фінансові зобов'язання в найближчому майбутньому. Причиною цього є зменшення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт покриття зріс на 14,6% та становить 1,34, що свідчить про покращення фінансової стабільності компанії, оскільки вона має достатньо активів для покриття своїх зобов'язань. Власний оборотний капітал зріс та становить 8894,6 тис. грн.

Результати аналізу показників рентабельності активів, власного капіталу та рентабельності продажу свідчать про суттєві негативні зміни в фінансовому становищі підприємства.

Зниження рентабельності активів та власного капіталу вказує на те, що підприємство стало менш ефективним у використанні своїх ресурсів для генерування прибутку. В умовах війни та економічної нестабільності ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» зіткнулося зі збільшенням витрат, що негативно вплинуло на загальний прибуток.

Різке зменшення рентабельності продажу з 3,17 у 2022 році до 0,49 у 2023 році є тривожним сигналом. Протягом 2023р. підприємство зазнало значного збільшення витрат на виробництво та реалізацію продукції, що значно знизило маржу прибутку.

Загалом, зниження показників рентабельності свідчить про погіршення фінансового стану підприємства. Компанії необхідно звернути увагу на оптимізацію витрат, підвищення ефективності управління активами та пошук нових можливостей для збільшення доходів.

2.2 Аналіз системи управління персоналом

Аналіз системи управління персоналом дозволяє підприємству виявити сильні та слабкі сторони в їхній HR-політиці. Так, високі показники плинності кадрів можуть свідчити про проблеми в корпоративній культурі або недостатню мотивацію працівників. Низька продуктивність праці може вказувати на потребу в додатковому навчанні або переоцінці робочих процесів.

Регулярний моніторинг цих показників дозволяє вчасно реагувати на проблеми і вносити корективи в стратегію управління персоналом, що, в свою чергу, позитивно вплине на загальну продуктивність і успішність організації.

Управління персоналом ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» включає в себе набір процесів, які допомагають організації залучати, розвивати і утримувати перспективних працівників.

Система управління персоналом в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» базується на принципах ефективності, розвитку та підтримки команди. Основні аспекти системи управління персоналом включають:

- набір і відбір: Використовуються сучасні методи рекрутингу, включаючи співбесіди, тестування та оцінку професійних навичок. Залучення нових співробітників відбувається на основі потреб компанії та відповідності кандидатів її цінностям;

- адаптація нових співробітників: Для нових працівників розроблена програма адаптації, яка включає ознайомлення з корпоративною культурою, організаційною структурою, а також навчання специфіці роботи;

- навчання та розвиток: Компанія активно інвестує в навчання та професійний розвиток своїх співробітників. Проводяться тренінги, семінари та майстер-класи, що дозволяє підвищувати кваліфікацію персоналу;

- оцінка ефективності: Регулярно проводяться оцінки продуктивності працівників, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони, а також визначати можливості для подальшого розвитку;

- мотивація та винагорода: Система мотивації включає як фінансові, так і нефінансові стимули. Працівники отримують бонуси за досягнення цілей, а також мають можливість отримувати премії за відмінну роботу;

- комунікація та управління конфліктами: В компанії підтримується відкритий діалог між керівництвом і працівниками. Регулярно проводяться збори та зустрічі для обговорення актуальних питань, що сприяє формуванню командного духу.

Кадрове питання в практиці діяльності Товариства є ключовим, оскільки прибуток у бізнесі залежить від того, наскільки клієнти довіряють фахівцям компанії. Відповідно, до підбору та навчання персоналу в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» приділяється достатньо уваги.

Кадровий склад ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» складається з 37 осіб, які забезпечують ефективну роботу компанії в різних напрямках. Основні категорії працівників включають:

1) керівництво (3 особи): генеральний директор; фінансовий директор; директор з виробництва;

2) адміністративний персонал (9 осіб): менеджер з адміністративних питань; HR-менеджер, офіс-менеджер; спеціаліст з маркетингу; бухгалтер; логісти (4 особи) – відповідають за постачання запчастин та матеріалів;

3) технічний персонал (20 осіб):

а) інженери (5 осіб) – відповідають за проектування та впровадження нових технологій;

б) майстри з ремонту (10 осіб) – виконують технічне обслуговування та ремонт автомобілів;

в) монтажники обладнання (5 осіб) – займаються установкою та налаштуванням обладнання для СТО;

4) обслуговуючий персонал (5 осіб): служба безпеки (2 особи); прибиральники (3 особи).

Характеристика кадрового складу ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз кадрового складу ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» за період 2021-2023рр.

Категорія працюючих	Період			Зміни (+/-)	
	2021р	2022р	2023р	2022/2021	2023/2022
адміністративно-управлінський персонал	12	12	12	0	0
технічний персонал	19	19	20	0	1
обслуговуючий персонал	5	4	5	-1	1
Всього	36	35	37	-1	2

Аналіз кадрового стану ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» за період 2021-2023 років показує динаміку чисельності персоналу за категоріями. Так, чисельність адміністративно-управлінського персоналу ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» залишалася стабільною на рівні 12 осіб протягом трьох років (2021-2023рр). Це свідчить про

стабільність у керівництві та управлінні компанії. Відсутність змін може вказувати на задоволеність співробітників своєю роботою або на відсутність потреби у розширенні управлінської команди.

Чисельність технічного персоналу зросла з 19 осіб у 2021 році до 20 осіб у 2023 році, що вказує на поступове збільшення потреби в технічних спеціалістах. Це є пов'язаним з розширенням виробництва та впровадженням нових технологій, які потребують більше технічної підтримки.

Чисельність обслуговуючого персоналу зменшилася з 5 осіб у 2021 році до 4 осіб у 2022 році, а потім знову зросла до 5 осіб у 2023 році. Ця коливальна динаміка може свідчити про зміни в організації процесів обслуговування або адаптацію до змін у попиті на послуги.

Загальна чисельність персоналу зменшилася з 36 осіб у 2021 році до 35 осіб у 2022 році, а потім знову зросла до 37 осіб у 2023 році. Це свідчить про певну нестабільність, але загалом тенденція до збільшення чисельності вказує на позитивні зміни в компанії.

Середній вік працюючих в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» складає 42,3 роки. На рисунку 2.4 наведено структуру працівників за віком.

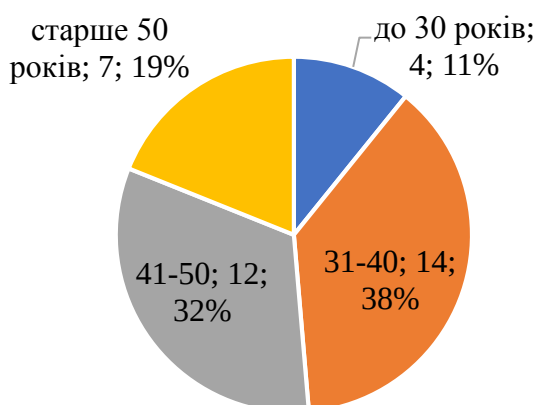


Рисунок 2.4. – Структура працівників ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» за віком

Результати аналізу вікової структури персоналу ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

свідчать про те, що в Товаристві переважає досвідчений персонал у віці 31-40 років (38%) та у віці 41-50 років (32%). Молоді працівники у віці до 30 років складають лише 11% в кадровому складі.

Значна частка співробітників у вікових категоріях 31-40 та 41-50 років свідчить про те, що компанія має сильний кадровий потенціал, який володіє достатнім досвідом і знаннями для виконання своїх функцій. Це може позитивно впливати на якість роботи, прийняття рішень та стабільність в організації. Переважання досвідчених працівників є позитивним аспектом, оскільки це може забезпечити стабільність та ефективність роботи підприємства. Досвідчені співробітники здатні швидше адаптуватися до змін, вирішувати складні завдання та передавати знання молодшим колегам.

Аналіз структури персоналу ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» за рівнем кваліфікації показує наступні результати. Працівники без кваліфікації: 3 особи. Ця категорія складає невелику частку від загальної чисельності персоналу. Працівники без кваліфікації можуть займатися простими, некваліфікованими завданнями, які не вимагають спеціальних знань або навичок.

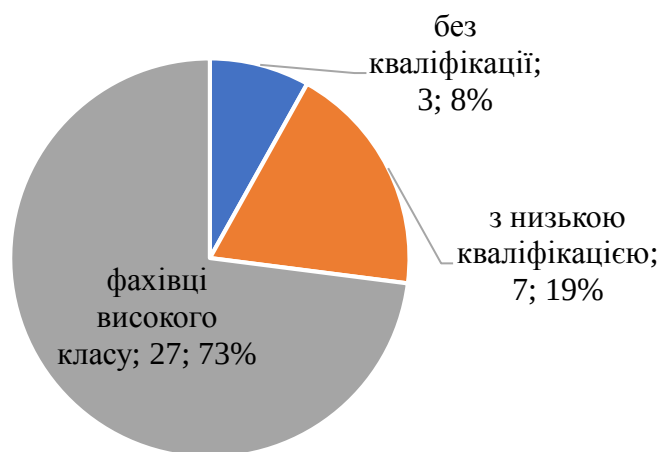


Рисунок 2.5. – Структура персоналу за рівнем кваліфікації

Працівники з низькою кваліфікацією: 7 осіб. Ця група складає 19% складу персоналу. Працівники з низькою кваліфікацією зазвичай виконують завдання,

що вимагають базових навичок, але все ще потребують нагляду та навчання.

Найбільша частка персоналу складається з фахівців високого класу: 27 осіб (73%). Ці працівники мають значний досвід, спеціалізовані знання та навички, що дозволяє їм виконувати складні завдання, приймати важливі рішення та забезпечувати якість роботи компанії.

Наявність 27 фахівців високого класу свідчить про сильний кадровий потенціал компанії. Це дозволяє ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» успішно конкурувати на ринку, впроваджувати нові технології та забезпечувати високу якість послуг.

Наявність лише 3 працівників без кваліфікації та 7 з низькою кваліфікацією вказують на те, що компанія має обмежену залежність від некваліфікованої робочої сили. Це може свідчити про високі стандарти набору персоналу та прагнення до професійного розвитку.

Хоча наявність великої кількості фахівців високого класу є позитивним аспектом, компанії слід бути обережною щодо можливого старіння персоналу. Важливо забезпечити передачу знань і досвіду молодшим працівникам, щоб уникнути втрати критичних навичок у разі виходу на пенсію або звільнення досвідчених співробітників. Для підтримки стабільності та інноваційності компанії важливо розробити програми навчання та розвитку для молодих спеціалістів, а також залучати молодь до роботи через стажування чи програми менторства.

Загалом, структура персоналу ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» виглядає збалансованою, проте компанії варто зосередитися на залученні молодих кадрів і розвитку їхніх навичок для забезпечення довгострокового успіху.

Аналіз структури персоналу за рівнем кваліфікації свідчить про сильну команду фахівців, але також підкреслює необхідність активних дій для розвитку молодих кадрів і забезпечення кадрової стабільності в майбутньому.

Отримані результати аналізу кадрового стану ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» показують стабільність в адміністративно-управлінському персоналі та поступове збільшення технічного складу. Зміни в обслуговуючому персоналі можуть свідчити про адаптацію до зовнішніх умов. Аналіз вікової структури

персоналу ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» вказує на наявність сильного досвідченого складу, але також підкреслює необхідність активних дій для залучення молоді та забезпечення стабільного розвитку компанії в майбутньому.

Низька частка молодих працівників може стати проблемою в майбутньому, оскільки з часом досвідчені співробітники у віці старше 50 років (19%) можуть виходити на пенсію або залишати компанію. Це може призвести до втрати знань та навичок, а також до труднощів у заповненні вакантних посад. Компанії варто розглянути можливості для залучення молодих спеціалістів, такі як програми стажування, співпраця з навчальними закладами, пропозиції для молодих спеціалістів (гнучкий графік, можливості для навчання та розвитку). Це допоможе не лише збільшити частку молоді в компанії, але й забезпечити її подальший розвиток і інноваційність.

Наступним етапом стала оцінка плинності кадрів ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз плинності кадрів ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» за період 2021-2023рр

Показник	Період			Зміни (+/-)	
	2021р	2022р	2023р.	2022/2021	2023/2022
Середня кількість співробітників	36	35	37	-1	2
Кількість звільнених працівників	7	9	4	2	-5
Плинність кадрів	0,194444	0,257143	0,108108	0,062698	-0,14903

Плинність кадрів – це важливий показник, який відображає частку працівників, які залишили організацію за певний період. Він розраховується як відношення кількості звільнених працівників до середньої кількості працівників за певний період. В результаті проведених розрахунків нами були отримані показники плинності кадрів: 2021 рік: 0,194444 (19,44%); 2022 рік: 0,257143 (25,71%); 2023 рік: 0,108108 (10,81%).

У 2022 році спостерігалось значне зростання плинності кадрів до 25,71%. Це може свідчити про проблеми в організації, такі як незадоволеність працівників, погані умови праці, недостатня мотивація або зміни в управлінні. На нашу думку, головними причинами підвищення показника стали зовнішні фактори, а саме – військові події в Україні та зміна економічних умов. Значна кількість висококваліфікованих працівників уклала військовий контракт, інша частина вимушена була звільнитися та виїхати з родинами із прифронтового міста у більш спокійні регіони. У 2023 році плинність кадрів знизилася до 10,81%, що є позитивним сигналом. Це може свідчити про покращення умов праці, ефективні стратегії утримання персоналу, підвищення задоволеності працівників або позитивні зміни в управлінні. Зниження плинності також означає, що організація змогла адаптуватися до викликів і знайти способи утримання цінних співробітників.

Загалом, у період з 2021 по 2023 рік спостерігається позитивний тренд: після пікового зростання у 2022 році плинність значно знизилася у 2023 році.

Таким чином, результати показують, що організація має можливість вчитися на минулих помилках і продовжувати вдосконалювати свої стратегії управління персоналом для досягнення стабільності та збереження талановитих співробітників.

В таблиці 2.5 наведено аналіз показників продуктивності праці.

Таблиця 2.5 – Аналіз продуктивності праці ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» за період 2021-2023рр

Показник	Період			Зміни (+/-)	
	2021р	2022р	2023р.	2022/2021	2023/2022
Середня кількість співробітників	36	35	37	-1	2
Чистий дохід від реалізації	112908,9	123077,3	131204,7	10168,4	8127,4
Продуктивність праці	3136,358	3516,494	3546,073	380,136	29,57869

Продуктивність праці – це важливий показник, який відображає ефективність управління персоналом в організації. Вона зазвичай розраховується як відношення обсягу виробленої продукції або наданих послуг до кількості працівників або відпрацьованих годин. Нами були отримані наступні показники продуктивності праці: 2021 рік: 3136,358 тис. грн.; 2022 рік: 3516,494 тис. грн.; 2023 рік: 3546,073 тис. грн.

У 2022 році продуктивність праці зросла до 3516,494 тис. грн, що на 12,1% більше, ніж у 2021 році. Це свідчить про те, що організація змогла підвищити ефективність своїх трудових ресурсів. Причинами цього зростання стали: впровадження нових технологій або автоматизації процесів; підвищення кваліфікації працівників через навчання та тренінги; оптимізація робочих процесів. У 2023 році продуктивність праці зросла ще трохи до 3546,073 тис. грн, що становить лише 0,84% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про те, що темпи зростання продуктивності сповільнилися. Можливими причинами уповільнення стали: невеликі зміни в обсягах виробництва чи наданих послугах; збільшення кількості працівників без відповідного зростання обсягу виробництва.

Загалом, продуктивність праці демонструє позитивний тренд до зростання протягом періоду 2021-2023рр. Це свідчить про стабільність та ефективність роботи організації. Таким чином, результати показують, що організація має потенціал для подальшого розвитку та вдосконалення своїх процесів, щоб підтримувати високий рівень продуктивності праці і адаптуватися до змінюваного ринку.

В результаті анкетного опитування працівників за методикою «Карта-схема вивчення психологічного клімату колективу» (А. Н. Лутошкіна), нами було оцінене психологічний клімат в колективі ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» (таблиця 2.6).

Для детального аналізу результатів дослідження, представлених у таблиці 2.6, розглянемо кожен показник окремо: середнє значення, стандартне відхилення та дисперсію. Ці статистичні параметри допоможуть зрозуміти, як

співробітники ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» оцінюють різні аспекти організаційного середовища.

Таблиця 2.6 – Результати діагностики психологічного клімату колективу ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

Показник	№	Середнє	Стандартне відхилення	Дисперсія
соціальна підтримка	37	10,3671	2,3612	0,9718
колективний настрій	37	9,1128	2,0961	1,0322
взаємовідносини	37	10,9743	3,4456	2,9973
психологічний клімат	37	30,4542	2,6343	1,0004

Соціальна підтримка: середнє значення показує, що в середньому працівники оцінюють рівень соціальної підтримки в організації на 10,37, що свідчить про доволі позитивне сприйняття соціальної підтримки.

Стандартне відхилення вказує на те, що оцінки коливаються в межах 2,36 від середнього значення. Це означає, що деякі працівники можуть відчувати значно більшу або меншу соціальну підтримку. У даному випадку дисперсія на рівні 0,97 підтверджує наявність варіацій у відповідях, але не є надто великою.

Середнє значення колективного настрою свідчить про те, що в цілому працівники оцінюють атмосферу в колективі на 9,11. Це може вказувати на помірно позитивне ставлення до робочого середовища. Стандартне відхилення 2,09 вказує на те, що оцінки колективного настрою варіюються в межах приблизно 2 одиниць. Це може свідчити про те, що деякі співробітники мають більш негативний досвід у порівнянні з іншими. Значення дисперсії на рівні 1,03 підтверджує наявність певної різноманітності в оцінках колективного настрою.

Середнє значення показника взаємовідносин (10,97) вказує на те, що працівники вважають взаємовідносини в колективі в достатньої мірі позитивними. При цьому, стандартне відхилення: 3,4456 свідчить про досить

високу варіацію в оцінках взаємовідносин. Працівники можуть мати різний досвід взаємодії один з одним. Дисперсія 2,99 також підтверджує значну варіативність у відповідях

Середній узагальнюючий показник психологічного клімату в організації становить 30,4542 та знаходиться на середньому рівні, що свідчить про загалом позитивне сприйняття персоналом психологічного клімату в компанії.

Стандартне відхилення 2,63 показує помірну варіацію у відповідях працівників щодо психологічного клімату, а дисперсія: 1,0004 підтверджує наявність деякої різноманітності в оцінках психологічного клімату.

Результати дослідження свідчать про загалом позитивну оцінку соціальної підтримки, колективного настрою, взаємовідносин та загалом, психологічного клімату в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО». Однак існує певна варіативність у відповідях, що може свідчити про різні досвіди та сприйняття цих аспектів серед співробітників. Слід зазначити, що організаційні конфлікти можуть суттєво погіршувати психологічний клімат в колективі, що, в свою чергу, впливає на ефективність роботи, задоволеність працівників та загальну атмосферу в організації. Важливо вчасно виявляти та вирішувати конфлікти, щоб підтримувати позитивний психологічний клімат і забезпечити стабільну роботу команди.

Корпоративна культура ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» є важливим елементом, що визначає стиль роботи компанії, взаємодію між працівниками та відношення до клієнтів. Вона формується на основі цінностей, принципів і практик, що сприяють створенню позитивного робочого середовища та досягненню стратегічних цілей.

Корпоративна культура ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» базується на кількох ключових цінностях:

Клієнтоорієнтованість: Компанія ставить потреби та інтереси клієнтів на перше місце. Працівники завжди готові вислухати клієнтів, зрозуміти їхні потреби та надати найкращі рішення.

Командна робота: Співпраця між різними відділами та працівниками є основою успішної діяльності компанії. Заохочується обмін ідеями та досвідом, що сприяє розвитку інноваційних рішень.

Професійний розвиток: ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» підтримує прагнення своїх працівників до навчання та самовдосконалення. Компанія інвестує в тренінги, семінари та курси для підвищення кваліфікації.

Відповідальність: Кожен працівник несе відповідальність за свою роботу та результати. Важливо дотримуватися термінів, стандартів якості та етики.

Інновації: Компанія активно впроваджує нові технології та підходи в роботі, прагнучи бути на передовій галузі. Заохочується творчий підхід до вирішення завдань.

Комунікація в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» є відкритою та прозорою. Керівництво регулярно проводить зустрічі з працівниками для обговорення важливих питань, отримання зворотного зв'язку та обміну ідеями.

Використовуються різні канали комунікації:

Внутрішні зустрічі: Регулярні наради відділів для обговорення поточних проектів і досягнень.

Електронна пошта та месенджери: Використання сучасних технологій для швидкого обміну інформацією.

Анонімні опитування: Для збору думок працівників про умови праці, управлінські рішення та інші аспекти.

Система мотивації в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» включає фінансові та нефінансові стимули:

Бонуси: Працівники отримують бонуси за досягнення особистих та командних цілей.

Премії: За особливі досягнення або внесок у розвиток компанії.

Соціальні пільги: Можливість отримання медичного страхування, компенсації витрат на навчання та інші соціальні гарантії.

Нефінансові стимули: Визнання досягнень через нагороди, грамоти, публікації в корпоративних новинах на сайті.

ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» активно займається соціальною відповідальністю, підтримуючи різні благодійні проекти та волонтерські ініціативи. Компанія організовує волонтерські акції і бере участь у розвитку місцевої громади.

Для зміцнення командного духу та покращення взаємодії між працівниками компанія організовує різноманітні корпоративні заходи:

Тімбілдинги: Спеціально розроблені програми для покращення командної роботи та взаєморозуміння.

Святкування досягнень: Організація святкувань з нагоди завершення важливих проектів або досягнення цілей.

Спортивні заходи: Проведення спортивних змагань, участь у марафонах для підтримки здорового способу життя.

Корпоративний стиль ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» відображає професіоналізм і сучасність. Це проявляється в оформленні офісу, формі працівників, а також у комунікаційних матеріалах. Компанія прагне створити комфортне середовище для роботи, що сприяє продуктивності.

Результати аналізу системи управління персоналом показали, що кадровий склад ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» є збалансованим і різноманітним, що дозволяє компанії успішно функціонувати в конкурентному середовищі. Система управління персоналом сприяє розвитку команди, підвищенню продуктивності та забезпеченню високої якості послуг, що надаються клієнтам. Корпоративна культура ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» є важливим фактором успіху компанії. Вона формує позитивну атмосферу в колективі, сприяє розвитку професійних навичок працівників і забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів. Завдяки своїм цінностям і принципам, компанія здатна адаптуватися до змінюваного ринку і залишатися конкурентоспроможною в своїй галузі.

2.3 Аналіз управління конфліктами на підприємстві

Управління конфліктами на підприємстві ТОВ «КЛІМАТ-АВТО», є важливим аспектом забезпечення ефективної роботи команди та досягнення

бізнес-цілей. Відповідними особами в управлінні конфліктами є: керівники Товариства, начальники підрозділів, HR-спеціаліст.

Для аналізу конфліктів в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» важливо виявити різні види конфліктів, які виникають в організації. Конфлікти можуть виникати на різних рівнях і мати різні причини, і їхнє своєчасне вирішення може запобігти негативним наслідкам.

Перед початком оцінки ефективності управління конфліктами в організації, нами було проведене анонімне опитування співробітників ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» по проблемі частоти виникнення конфліктів в організації. Результати опитування показали наступне (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Результати опитування

Розподіл варіантів відповідей	Кількість, осіб	Питома вага, %
щодня	2	5,41%
декілька разів на тиждень	8	21,62%
декілька разів на місяць	25	67,57%
майже ніколи	2	5,41%
Всього	37	100,00%

Результати проведеного опитування показали, що організаційні конфлікти є достатньо буденним явищем в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО». Так, 67,57% опитаних співробітників компанії (25 осіб) свідчать про те, що декілька разів на місяць вони мають конфліктні ситуації. В результаті опитування нами було виділено види конфліктів в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» та основні чинники їх виникнення (рисунок 2.6).

Конфлікти між працівниками виникають між окремими співробітниками через особисті непорозуміння, конкуренцію або різні стилі роботи. Як приклад, два працівника виробничого підрозділу підприємства (технічні працівники) мають різні підходи до виконання завдання, що призводить до суперечок, напруження і негативної атмосфери в колективі.

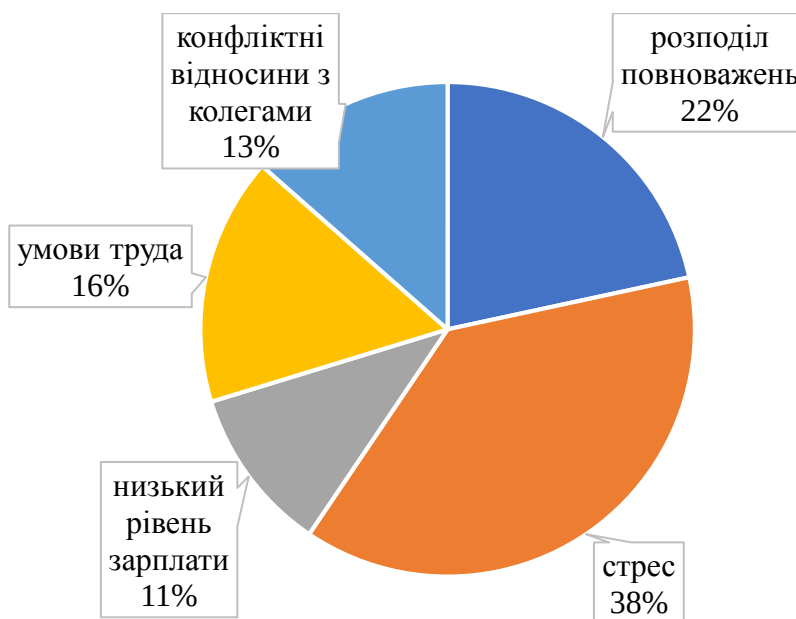


Рисунок 2.6. – Основні чинники виникнення конфліктів на ТОВ «КЛИМАТ-АВТО»

Конфлікти між відділами не рідко виникають між різними підрозділами ТОВ «КЛИМАТ-АВТО» через розподіл ресурсів, пріоритети проектів або протилежні цілі. Як приклад, адміністративний і виробничий відділ мають розбіжності щодо термінів виконання замовлень. Адміністративні співробітники Товариства хочуть, щоб заказ було виконано якомога швидше, тоді як відділ потребує більше часу.

Конфлікти з керівництвом періодично виникають між працівниками та керівництвом ТОВ «КЛИМАТ-АВТО» через незадоволеність політикою компанії, управлінськими рішеннями або відсутністю підтримки. Наприклад, працівники висловлюють незадоволення щодо нового графіка роботи, який, на їхню думку, негативно впливає на баланс між роботою та особистим життям.

Конфлікти через зміни в організації. Зміни в структурі компанії, такі як впровадження нових технологій, зазвичай викликають опір і невдоволення серед працівників. Наприклад, впровадження нової технології зазвичай викликає занепокоєння у працівників, які не хочуть змінювати звичний спосіб роботи.

Конфлікти через нерівномірне навантаження є найбільш виразними на підприємстві. Прикладом типова для підприємства конфліктна ситуація, коли один співробітник адміністративного відділу (офіс-менеджер) відчуває, що його навантаження є надмірним у порівнянні з іншими, що викликає невдоволення і зниження мотивації.

Отже, конфлікти в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» мають різні причини та прояви, але їх важливо своєчасно і ефективно вирішувати. Як зауважують працівники, останнім часом конфліктність в колективі посилилась, що переважно є пов'язаним з війною та підвищеним стресом працівників.

Результати діагностики причин виникнення конфліктів в колективі, графічно представлені на рисунку 2.6, свідчать про те, що на думку 8 працівників (21,62%) невизначеність або нерівномірність у розподілі обов'язків і повноважень є джерелом конфліктів. У умовах війни, коли ресурси обмежені, важливо чітко визначити ролі кожного члена команди, щоб уникнути непорозумінь та зменшити

Як видно на рисунку 2.6, найбільший відсоток причин конфліктів (37,84%) пов'язаний зі стресом. Війна викликає в людей емоційне напруження, страх і тривогу, що може призводити до підвищеної чутливості до критики, конфліктних ситуацій та загострення міжособистісних відносин. Важливо впроваджувати програми підтримки психічного здоров'я та стрес-менеджменту.

Низький рівень зарплати як чинник виникнення конфліктів визначили 4 працівники (10,81%). Низька оплата праці може викликати невдоволення серед працівників, особливо в умовах економічної нестабільності. Війна часто призводить до фінансових труднощів, і працівники можуть відчувати себе недооціненими, що може спонукати до конфліктів через відчуття несправедливості.

Умови праці також є важливим фактором, на що зауважують 6 працівників Товариства (16,22%). Війна значно вплинула на безпеку та фізичні умови роботи на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» (наприклад, доступ до безпечних приміщень під час тривоги), що також призводить до незадоволеності та конфліктів між

працівниками.

На конфліктні відносини з колегами зауважують 5 працівників Товариства (13,51%). Конфлікти між колегами можуть бути наслідком стресу або неясності в розподілі повноважень. У кризових ситуаціях люди можуть ставитися до одне одного з підозрою або агресією, що ще більше погіршує ситуацію. Важливо працювати над командною згуртованістю та комунікацією.

У умовах війни, коли стрес і невизначеність зростають, організації повинні впроваджувати програми підтримки психічного здоров'я для своїх співробітників. Це може включати консультування, тренінги з управління стресом та створення безпечного простору для обговорення проблем.

Керівництву ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» важливо забезпечити ясність у розподілі повноважень і обов'язків у колективі, щоб уникнути конфліктів на цьому ґрунті, а також слід звернути увагу на поліпшення умов праці, навіть в умовах війни, щоб підвищити задоволеність співробітників.

Загалом, для ефективного управління конфліктами в колективі в умовах війни необхідно враховувати специфіку ситуації та активно працювати над покращенням якості життя співробітників.

За допомогою картографічного аналізу, що полягає у графічному відображенні складових компонентів конфлікту, у послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, у формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту, нами було розібрано один з типових конфліктів в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО».

Опис проблеми

У адміністративному відділі компанії виникає конфлікт через нерівномірне навантаження серед співробітників. Один з офіс-менеджерів відчуває, що його робоче навантаження є надмірним у порівнянні з іншими колегами. Це призводить до невдоволення, зниження мотивації та продуктивності, а також до можливого вигорання.

Учасники конфлікту:

- офіс-менеджер (співробітник з надмірним навантаженням);
- інші співробітники адміністративного відділу (колеги);
- керівник адміністративного відділу (менеджер).

Конфлікт у адміністративному відділі виникає через нерівномірне навантаження, що викликає невдоволення у одного з співробітників та може негативно вплинути на загальну атмосферу в команді, продуктивність роботи та мотивацію.

Окреслимо мотиви поведінки учасників конфлікту.

Офіс-менеджер: мотивом його поведінки є бажання отримати справедливе ставлення і визнання своїх зусиль. Він прагне покращити свою робочу ситуацію і уникнути вигорання.

Інші співробітники: мотиви можуть варіюватися. Деякі можуть бути задоволені своїм навантаженням, інші можуть не усвідомлювати, що колега відчуває надмірний тягар. Вони можуть боятися змін у розподілі обов'язків.

Керівник: його мотивом є забезпечення стабільності та ефективності роботи команди. Він хоче уникнути конфліктів і забезпечити задоволеність співробітників.

Стратегія вирішення конфлікту керівництвом підприємства.

- визначення причин конфлікту: анонімне опитування серед співробітників для з'ясування їхнього ставлення до навантаження;
- обговорення проблеми: організація зустрічі за участю всіх учасників конфлікту для відкритого обговорення ситуації;
- перерозподіл навантаження: розгляд можливості перерозподілу завдань між співробітниками для забезпечення більш рівномірного навантаження.

Розроблена керівництвом підприємства стратегія вирішення конфлікту допоможе зменшити напругу в команді, підвищити задоволеність працівників і покращити загальну атмосферу в адміністративному відділі.

Управління конфліктами є важливим аспектом для забезпечення стабільності та продуктивності в компанії. Організаційні конфлікти можуть мати значний вплив на психологічний клімат в колективі. Конфлікти можуть

призводити до зниження мотивації та задоволеності працівників, оскільки напружена атмосфера і негативні емоції заважають продуктивності. Співробітники можуть відчувати стрес і тривогу, що негативно впливає на їхнє загальне самопочуття.

Учасник 1 (офіс-менеджер)	Учасник 2 (співробітники відділу)
Потреби: • Визнання своїх зусиль та досягнень. • Справедливий розподіл робочого навантаження. • Підтримка з боку керівництва та колег. Побоювання: • Відсутність визнання може призвести до вигорання. • Можливість втрати роботи через низьку продуктивність. • Невдоволення колегами через нездатність виконувати свої обов'язки.	Потреби: • Комфортні умови праці та адекватне навантаження. • Співпраця і підтримка в команді. Побоювання: • Зростання навантаження через перерозподіл обов'язків. • Конфлікти всередині команди можуть вплинути на атмосферу.
Взаємовідносини	
Учасник 3 (керівник адміністративного відділу)	
Потреби: • Ефективність роботи команди. • Задоволеність співробітників своїми умовами праці. Побоювання: • Втрата продуктивності команди через конфлікти. • Погіршення атмосфери в колективі.	

Рисунок 2.7 – Карта конфлікту: нерівномірне навантаження в адміністративному відділі

В умовах конфлікту комунікація між співробітниками може ставати менш відкритою та ефективною. Непорозуміння та недовіра можуть призвести до інформаційних бар'єрів, що ускладнює співпрацю.

Постійні конфлікти можуть створити враження про компанію як про некомфортне місце для роботи, що може вплинути на репутацію організації. В результаті це може ускладнити залучення висококваліфікованих фахівців і

знизити лояльність існуючих співробітників.

Якщо конфлікти не вирішуються, працівники можуть почати шукати інші місця роботи, що призводить до високої плинності кадрів, а втрата досвідчених співробітників може негативно вплинути на продуктивність і якість роботи.

Діагностика стилів поведінки у конфліктних ситуаціях є важливим етапом управління конфліктами в будь-якій організації. У ТОВ «КЛІМАТ-АВТО», де працівники щодня стикаються з різними стресовими ситуаціями, пов'язаними з роботою, важливо розуміти, як кожен з них реагує на конфлікти. Це дозволяє не лише виявити проблеми, але й розробити стратегії для їх вирішення та запобігання.

Нами було проведено діагностику стилів поведінки у конфліктній ситуації працівників ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» за методикою Томаса-Кілменна, результати представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати статистичного аналізу показників діагностики стилів поведінки у конфліктній ситуації працівників ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» (за методикою Томаса-Кілменна) (n=37)

Стиль поведінки	№	Середнє	Стандартне відхилення	Дисперсія
суперництво	37	9,7421	2,9655	2,3161
співробітництво	37	9,6837	2,7516	2,2954
компроміс	37	7,2360	2,8051	1,9843
унікнення	37	3,4811	1,9763	1,2217
пристосування	37	3,2694	1,8425	1,1977

Як видно з таблиці 2.8, результати діагностики стилів поведінки працівників ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» у конфліктній ситуації свідчать про те, що найбільш виразними в колективі є стилі суперництво та співробітництва

Суперництво: $9,74 \pm 2,96$ при дисперсії 2,31. Цей стиль має найвищий середній показник, що свідчить про те, що працівники ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

часто обирають суперництво як спосіб вирішення конфліктів. Високе стандартне відхилення вказує на значну варіативність у цій поведінці, тобто деякі працівники можуть проявляти агресію в конфліктах, тоді як інші можуть бути більш стриманими.

Співробітництво: $9,68 \pm 2,75$ при дисперсії 2,29. Співробітництво також має високий середній показник, що свідчить про прагнення більшості працівників до спільного вирішення проблем. Це позитивний знак для організації, оскільки співробітництво може сприяти покращенню командної роботи та зменшенню конфліктності.

Компроміс: $7,23 \pm 2,08$ при дисперсії 1,98. Компромісний стиль має середній показник нижче, ніж суперництво і співробітництво. Це свідчить про те, що працівники не завжди готові йти на компроміс. Високе стандартне відхилення вказує на різницю в підходах до компромісу серед працівників.

Уникнення: $3,48 \pm 1,97$ при дисперсії 1,22. Стиль уникнення має низький середній показник, що свідчить про те, що працівники ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» не схильні уникати конфліктів. Це може бути позитивним фактором, оскільки уникнення може призвести до накопичення проблем.

Пристосування: $3,26 \pm 1,84$ при дисперсії 1,19. Цей має найнижчий середній показник, що свідчить про те, що працівники ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» не схильні до пристосування в конфліктах, що може свідчити про впевненість у своїй позиції або про недостатню готовність йти на поступки.

В зв'язку з тим, що стиль суперництва в колективі має високий середній показник, його варіативність може призвести до конфліктів і напруженості в колективі.

Низькі показники компромісного стилю можуть свідчити про те, що більшість працівників ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» не готові йти на поступки, що може призвести до затягування конфліктів. Низькі показники уникнення і пристосування свідчать про те, що працівники воліють активно вирішувати конфлікти, а не уникати їх.

Однак, отримані високі значення стилю співробітництва вказують на готовність працівників до взаємодії та спільного пошуку рішень.

Конфлікти зазвичай відволікають працівників від виконання їхніх обов'язків, що призводить до зниження загальної продуктивності команди, а витрати часу на вирішення конфліктів можуть зменшити ефективність роботи.

Конфлікти можуть змінити структуру взаємодії в команді, формуючи групи підтримки або опору, що може призвести до поляризації колективу і погіршення співпраці між різними підрозділами.

В результаті проведеного спостереження нами було виділено головні стратегії вирішення організаційних конфліктів керівництвом ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

1. Пряме обговорення конфлікту:

Керівництво зазвичай ініціює відкриті зустрічі з усіма сторонами конфлікту для обговорення проблеми та пошуку спільного рішення.

Недоліками даної стратегії є те, що пряме обговорення конфлікту в колективі зазвичай призводить до емоційних сплесків і загострення конфлікту, якщо учасники не готові до конструктивного діалогу. Також не всі співробітники можуть відчувати себе комфортно під час відкритого обговорення, що може призвести до нещирості.

2. Медіація:

Використання нейтральної особи (HR-менеджера) для посередництва в конфлікті, щоб допомогти сторонам знайти компроміс.

Керівництво ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» має вжити заходів для вдосконалення своїх стратегій вирішення конфліктів, враховуючи їх недоліки. Це дозволить створити більш сприятливе робоче середовище та підвищити ефективність команди.

Для оцінки ефективності управління конфліктами на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» нами було обрано наступні критерії: загальна кількість конфліктів за місяць, час вирішення конфлікту, кількість повторних конфліктів, рівень задоволеності учасників конфлікту результатами його вирішення

(таблиця 2.9).

Велика кількість конфліктів за місяць (7) може свідчити про певні проблеми в комунікації або робочих процесах. Важливо визначити причини виникнення цих конфліктів для їх подальшого усунення.

Час вирішення конфлікту у 26 годин є порівняно тривалим. Це може свідчити про недостатню ефективність процесу вирішення конфліктів або про те, що конфлікти потребують більш глибокого аналізу і обговорення.

Високий відсоток повторних конфліктів (28,57 % від загальної кількості) вказує на те, що існуючі рішення не завжди є ефективними або що корінні причини конфліктів не були усунені. Це потребує додаткової уваги та аналізу.

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності управління конфліктами на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» (дані за вересень 2024 року)

Показник	Формула	Результат розрахунку
Загальна кількість конфліктів за місяць		7
1. Середній час вирішення конфлікту	$T = T_f - T_{\square}$ де T_f - дата і час завершення конфлікту, $T_{\square}$ - дата і час початку конфлікту.	26 годин
2. Кількість повторних конфліктів	$R = N_r / N_{\square}$, де N_r - кількість повторних конфліктів, $N_{\square}$ - загальна кількість конфліктів.	2 (28,57%)
3. Задоволеність сторін	$S = Z_{\square} / Z_{\square} \times 100\%$, де $Z_{\square}$ - кількість учасників, задоволених результатом, $Z_{\square}$ - загальна кількість учасників.	78%
4. Зміна продуктивності працівників до і після вирішення конфлікту	$P = P_a - P_{\beta} / P_{\beta} \times 100\%$, де P_a - продуктивність після вирішення конфлікту, P_{β} - продуктивність до конфлікту.	+8,85%

Рівень задоволеності учасників конфлікту складає 78% та є нижчим за середній показник (85%) , що може свідчити про те, що сторони не відчують,

що їхні інтереси були враховані або що вирішення конфлікту було справедливим.

Позитивна зміна продуктивності на рівні 8,85% свідчить про те, що вирішення конфлікту має позитивний вплив на роботу команди. Однак ця зміна може бути незначною в контексті загального рівня продуктивності та може вказувати на необхідність подальшого вдосконалення процесу.

Висновок до розділу 2

Науково обгрунтовано, що ефективність управління конфліктами в організації можна оцінити як середню з огляду на наведені результати. Хоча є позитивні аспекти (зміна продуктивності), існують і серйозні недоліки (висока кількість конфліктів і низька задоволеність їх вирішенням).

Результати аналізу системи управління персоналом показали, що кадровий склад ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» є збалансованим і різноманітним, що дозволяє компанії успішно функціонувати в конкурентному середовищі. Система управління персоналом сприяє розвитку команди, підвищенню продуктивності та забезпеченню високої якості послуг, що надаються клієнтам.

Результати дослідження свідчать про загалом позитивну оцінку соціальної підтримки, колективного настрою, взаємовідносин та загалом, психологічного клімату в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО». Однак існує певна варіативність у відповідях, що може свідчити про різні рівні сприйняття цих аспектів серед співробітників. Слід зазначити, що організаційні конфлікти можуть суттєво погіршувати психологічний клімат в колективі, що, в свою чергу, впливає на ефективність роботи, задоволеність працівників та загальну атмосферу в організації.

Результати проведеного опитування показали, що організаційні конфлікти є достатньо буденним явищем в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО». Так, 67,57% опитаних співробітників компанії (25 осіб) свідчать про те, що декілька разів на місяць вони мають конфліктні ситуації.

В результаті проведеного аналізу отриманих даних нами було виявлено проблеми в управлінні конфліктами на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО». Велика кількість конфліктів і повторних випадків свідчить про недостатню ефективність системи управління конфліктами, а досить тривалий час вирішення конфліктів може вказувати на необхідність вдосконалення навичок співробітників у цій сфері. Низька задоволеність сторін вказує на те, що необхідно працювати над поліпшенням процесу вирішення конфліктів, щоб забезпечити більш справедливий підхід.

Потрібно зосередитися на навчанні співробітників методам ефективного вирішення конфліктів і комунікації. Рекомендується впровадження системи моніторингу та аналізу причин виникнення конфліктів для їх запобігання.

З ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Розробка пропозиції щодо вдосконалення системи управління конфліктами

Управління конфліктами є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації. Конфлікти на підприємстві можуть виникати з різних причин: від суперечностей у поглядах на виконання завдань до особистісної неприязні між співробітниками. Однак, якщо конфлікти не управляти належним чином, вони можуть призвести до зниження продуктивності, погіршення морального клімату та навіть до втрати цінних кадрів.

Першим кроком до удосконалення управління конфліктами є створення атмосфери відкритого спілкування в організації. Коли працівники відчувають, що їхня думка важлива і що вони можуть вільно висловлювати свої погляди, ймовірність виникнення конфліктів знижується. Для цього керівництво має активно заохочувати обговорення проблем і забезпечити безпечне середовище для висловлення думок. Регулярні зустрічі команди, анонімні опитування та відкриті форуми можуть стати ефективними інструментами для збору зворотного зв'язку і вирішення проблем на ранніх стадіях.

Наступним важливим аспектом є навчання працівників навичкам управління конфліктами. Впровадження тренінгів, семінарів і воркшопів може допомогти співробітникам розвинути навички активного слухання, емпатії та конструктивної критики. Ці навички дозволяють працівникам ефективніше спілкуватися один з одним і знаходити рішення, які задовольняють усіх учасників конфлікту. Крім того, навчання може включати методи медіації та переговорів, що сприятиме більш конструктивному підходу до вирішення суперечностей.

Для того щоб запобігти ескалації конфліктів, важливо впровадити систему їх раннього виявлення. Це може включати регулярні оцінки морального клімату

в колективі, а також моніторинг взаємодії між співробітниками. Керівники повинні бути чутливими до змін у поведінці працівників і готовими вжити заходів, коли помічають ознаки потенційних конфліктів. Програмне забезпечення для управління проектами також може допомогти виявити проблеми на ранніх стадіях, аналізуючи комунікацію та виконання завдань.

Рання діагностика конфліктів є важливим елементом управління персоналом, оскільки дозволяє запобігти ескалації проблем і зберегти здоровий моральний клімат в організації. Нижче представлена детальна схема системи раннього виявлення конфліктів (рисунок 3.1), що включає етапи її реалізації, методи збору інформації та рекомендації щодо впровадження.



Рисунок 3.1 – Покрокова система раннього виявлення конфліктів на підприємстві

Крок 1. Визначення цілей та завдань системи. На цьому етапі необхідно чітко визначити цілі системи раннього виявлення конфліктів, а також завдання, які вона повинна виконувати.

Мета: запобігання ескалації конфліктів; підвищення рівня задоволеності працівників; підтримка продуктивності праці.

Завдання:

- виявлення потенційних джерел конфліктів;
- моніторинг міжособистісних відносин у колективі;
- створення умов для відкритого обговорення проблем.

Крок 2. Розробка механізмів збору інформації. Для ефективного виявлення конфліктів необхідно створити механізми збору та аналізу інформації про стан атмосфери в колективі.

Методи збору інформації:

Анонімні опитування: Регулярні опитування співробітників для виявлення їхніх думок про робоче середовище, стосунки з колегами та керівництвом.

Фокус-групи: Організація зустрічей з різними групами співробітників для обговорення можливих проблем і конфліктів.

Спостереження: Спостереження за взаємодією працівників під час роботи, участь у командних заходах.

Зворотний зв'язок: Введення регулярних сесій зворотного зв'язку, де працівники можуть відкрито висловлювати свої переживання.

Крок 3. Створення каналу для повідомлень про проблеми. Важливо забезпечити доступний і безпечний канал для повідомлень про потенційні конфлікти або проблеми.

Дії:

Введення анонімного електронного ящика або онлайн-платформи для збору повідомлень.

Призначення відповідальної особи (наприклад, HR-менеджера) для отримання та обробки таких повідомлень.

Забезпечення конфіденційності всіх звернень.

Крок 4. Проведення навчання для співробітників. Навчання працівників основам комунікації та управління конфліктами сприятиме покращенню атмосфери в колективі.

Дії:

Організація тренінгів з активного слухання, емпатії та конструктивного вирішення конфліктів.

Проведення семінарів на тему важливості відкритого спілкування та зворотного зв'язку.

Крок 5. Моніторинг та аналіз даних. Регулярний моніторинг зібраної інформації дозволить виявляти тенденції та потенційні проблеми на ранніх стадіях.

Дії:

Аналіз результатів опитувань і фокус-груп.

Визначення основних проблемних зон на основі зібраних даних.

Регулярні звіти для керівництва про стан атмосфери в колективі.

Крок 6. Реакція на сигнали про можливі конфлікти. Важливо мати чіткі процедури реагування на повідомлення про потенційні конфлікти.

Дії:

Призначення команди для розгляду скарг та сигналів про конфлікти.

Проведення медіаційних сесій у разі виявлення проблеми.

Залучення зовнішніх консультантів при необхідності.

Система раннього виявлення конфліктів є важливим інструментом для підтримки здорового робочого середовища в організації. Вона дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми, запобігати їх ескалації та забезпечувати відкритість у спілкуванні між співробітниками.

Реалізація цієї системи передбачає комплексний підхід, що включає аналіз ситуації, розробку механізмів збору інформації, навчання працівників і регулярний моніторинг. Завдяки цим заходам організація зможе підвищити рівень задоволеності працівників, зменшити кількість конфліктів і покращити загальну продуктивність.

Впровадження системи раннього виявлення конфліктів стане важливим кроком до формування культури взаємоповаги та співпраці в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО».

Медіація є ефективним інструментом для вирішення конфліктів у робочому середовищі. Створення внутрішньої команди медіаторів або залучення зовнішніх фахівців може суттєво полегшити процес вирішення суперечностей.

Медіатори можуть допомогти сторонам знайти спільну мову, розуміючи причини конфлікту та пропонуючи можливі рішення. Це не лише знижує напруженість, але й сприяє зміцненню відносин між співробітниками.

Чіткі політики і процедури щодо управління конфліктами повинні бути закріплені в організаційній документації. Це включає визначення ролей і відповідальностей кожного учасника процесу вирішення конфлікту, а також етапи, які потрібно пройти для його вирішення. Такі політики повинні бути прозорими та доступними для всіх працівників, щоб кожен знав, куди звертатися у разі виникнення суперечностей.

На сьогодні існує безліч стратегій, які можуть допомогти у вирішенні конфліктів, зосереджуючи увагу на покращенні комунікацій та забезпеченні конструктивної взаємодії між сторонами. Однією з найважливіших стратегій є заохочення відкритого спілкування між учасниками конфлікту. Цей підхід передбачає створення комфортного середовища для вільного обміну думками, поглядами та емоціями.

Одним із способів досягнення цієї мети є залучення нейтральної третьої сторони для медіації. Медіатор – це незалежна особа, яка сприяє сторонам конфлікту у пошуку спільного рішення, заснованого на взаєморозумінні та компромісі. Він допомагає учасникам виявити справжні причини конфлікту, аналізувати власні почуття та думки, а також розробити прийнятні варіанти вирішення проблеми, які будуть задовольняти усіх.

Ще одним дієвим методом покращення відкритого спілкування є активне слухання. Це вимагає від кожного учасника конфлікту уважності та зацікавленості до думок і почуттів своїх колег. Через цей процес сторони можуть краще зрозуміти позиції одна одної і знайти спільні точки дотику для подальшого вирішення конфлікту. Такий підхід не лише покращує комунікаційні навички, але й закладає основу для взаєморозуміння, сприяючи створенню атмосфери поваги та підтримки.

Відкрите спілкування може стати запобіжником для подальших конфліктних ситуацій і сприяти зміцненню відносин у колективі. Сучасний

менеджмент часто стикається з необхідністю впровадження стратегії, що фокусується на пошуку компромісів, які задовольняють потреби обох сторін. Це може включати розробку рішень, що враховують інтереси кожної зі сторін.

Однак важливо пам'ятати, що досягнення консенсусу вимагає готовності до поступок і взаєморозуміння. Іноді це може бути непростим завданням, оскільки кожна сторона має свої цілі та інтереси, а також може ставити умови для досягнення компромісу. Для успішної реалізації такої стратегії необхідно провести детальний аналіз потреб і очікувань кожної сторони, враховуючи всі можливі альтернативи.

Добре продумане компромісне рішення повинно бути справедливим і відповідати інтересам усіх учасників конфлікту, а також сприяти підтримці позитивних взаємин на робочому місці. Для подальшої ефективної реалізації цієї стратегії важливо створити механізми контролю та взаємодії, які забезпечать дотримання всіх умов укладеного компромісу. Відкрите спілкування та можливість вносити корективи в умови компромісу в разі необхідності також відіграють важливу роль.

У всіх згаданих випадках вирішення конфлікту має бути орієнтоване на пошук взаємовигідного рішення, яке принесе користь обом сторонам. Такий підхід дозволяє знайти спільне рішення, яке враховує потреби та позиції кожного, сприяючи мирному врегулюванню конфліктів і підтримці стабільних відносин у майбутньому. Крім того, він може підвищити рівень взаєморозуміння та довіри між сторонами, що створює основу для подальшого співробітництва та спільного досягнення цілей.

Враховання інтересів обох сторін у процесі вирішення конфлікту свідчить про зрілість і конструктивність підходу до міжособистісних відносин та сприяє формуванню здорових і стійких зв'язків у колективі.

Оцінка ефективності системи управління конфліктами є важливою складовою процесу удосконалення. Організації повинні регулярно аналізувати результати вирішення конфліктів, збирати зворотний зв'язок від працівників і вносити корективи у свої підходи. Це може включати оцінку часу, витраченого

на вирішення конфлікту, ступінь задоволеності учасників процесу та вплив на загальну продуктивність команди.

3.2 Програма вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві

Ефективність управління конфліктами в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» була оцінена як середня з огляду на наведені в пункті 2.3 результати.

Хоча є позитивні аспекти (зміна продуктивності), існують і серйозні недоліки (висока кількість конфліктів і низька задоволеність вирішенням конфліктних ситуацій).

Для поліпшення ситуації слід розробити та впровадити чіткі процедури для вирішення конфліктів; проводити регулярні тренінги для співробітників з метою покращення їхніх навичок у комунікації та управлінні конфліктами; вести моніторинг і аналіз причин конфліктів для їх запобігання у майбутньому.

Мета програми: Покращення управління конфліктами в організації шляхом впровадження ефективних стратегій, навчання персоналу, створення відкритого середовища для комунікації та розвитку медіаційних навичок.

Програма вдосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Програма вдосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

№	Етап	Опис
1	2	3
1	Аналіз поточної ситуації	Провести опитування серед працівників для виявлення основних причин конфліктів. Оцінити існуючі механізми управління конфліктами. Визначити сильні та слабкі сторони поточної системи.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
2	Розробка політики управління конфліктами	Створити чітку політику щодо управління конфліктами, яка включатиме: Визначення конфлікту та його видів. Процедури для виявлення і вирішення конфліктів. Права та обов'язки співробітників у процесі вирішення конфліктів.
3	Навчання персоналу	Організувати тренінги для співробітників з тем: 1 Основи управління конфліктами. 2 Техніки активного слухання та комунікації. 3 Методи медіації та переговорів. Провести спеціалізовані семінари для менеджерів з управління конфліктами.
4	Створення команди медіаторів	Визначити групу співробітників, які пройдуть додаткове навчання для виконання ролі медіаторів. Надати їм інструменти та ресурси для ефективної роботи.
5	Впровадження механізмів зворотного зв'язку.	Створити анонімні канали зворотного зв'язку для співробітників, щоб вони могли висловлювати свої занепокоєння щодо конфліктів. Регулярно аналізувати отриману інформацію для вдосконалення процесів.
6	Створення культури відкритого спілкування	Заохочувати відкритість у спілкуванні між усіма рівнями організації. Організувати регулярні зустрічі команд для обговорення проблем і можливостей.
7	Моніторинг і оцінка ефективності програми	Встановити критерії успіху програми (зменшення кількості конфліктів, підвищення задоволеності працівників). Проводити регулярні оцінки програми та вносити корективи на основі отриманих даних.
8	Підтримка та розвиток	Забезпечити постійний доступ до ресурсів і навчальних матеріалів з управління конфліктами. Організувати регулярні повторні тренінги та семінари для підтримки навичок і знань співробітників.

Впровадження програми вдосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» дозволить створити більш продуктивне, здорове та

гармонійне робоче середовище, що сприятиме досягненню стратегічних цілей організації.

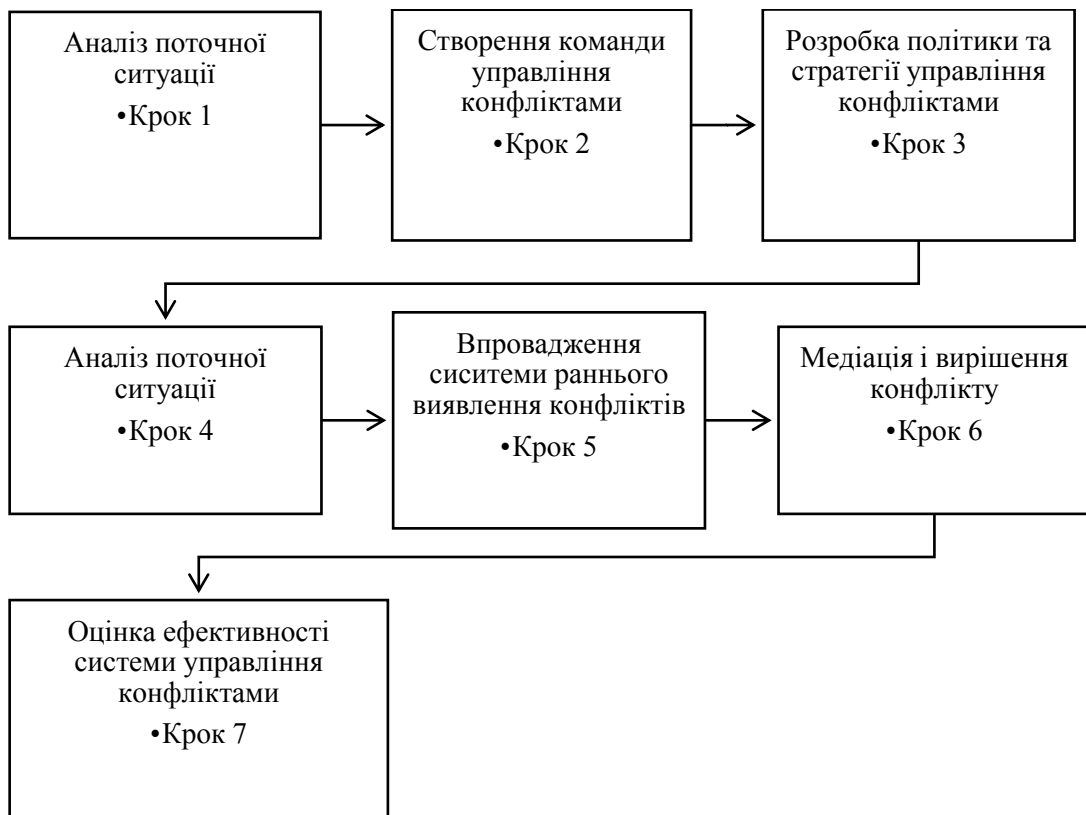


Рисунок 3.2 – Вдосконалена модель управління конфліктами на підприємстві

1. Аналіз поточної ситуації. На цьому етапі проводиться діагностика існуючих конфліктів та їх причин. Важливо зібрати інформацію про типи конфліктів, які виникають у компанії, їх частоту та наслідки.

Аналіз поточної ситуації проводиться за допомогою: проведення анонімних опитувань серед працівників; організації фокус-груп для обговорення проблем; аналізу історії конфліктів у компанії.

2. Створення команди управління конфліктами. На даному етапі формується команда, відповідальна за управління конфліктами з представників різних відділів, що мають навички комунікації та медіації, проводяться тренінги розвитку навичок управління конфліктами.

3. Розробка політики управління конфліктами. Створюються чіткі правила і процедури для вирішення конфліктів, щоб всі співробітники знали, як діяти в разі виникнення суперечностей. Формуються основні принципи: відкритість, повага, конструктивність. Описується процес вирішення конфлікту (етапи, відповідальні особи). Розробляються документи (політика, інструкції). На основі аналізу розробляється стратегія управління конфліктами, яка враховує специфіку організації, її культуру та структуру.

4. Навчання працівників. Навчання співробітників основам управління конфліктами допоможе знизити ймовірність їх виникнення та забезпечити ефективне вирішення вже існуючих.

На цьому етапі проводяться: організація тренінгів з активного слухання, емпатії та медіації, проведення воркшопів для відпрацювання навичок комунікації.

5. Впровадження системи раннього виявлення конфліктів. Система раннього виявлення дозволяє своєчасно реагувати на потенційні проблеми до того, як вони переростуть у серйозні конфлікти.

На цьому етапі проводяться регулярні зустрічі команд для обговорення робочих питань, анонімні опитування для збору зворотного зв'язку.

Також визначаються канали для повідомлень про проблеми (HR, керівництво).

6. Медіація та вирішення конфліктів. У разі виникнення конфлікту важливо мати механізми медіації для його конструктивного вирішення.

На даному етапі призначаються медіатори з числа членів команди управління конфліктами, проводяться медіаційні сесії з усіма сторонами конфлікту, результати медіації та узгодження рішень документуються.

7. Оцінка ефективності системи управління конфліктами. Регулярна оцінка дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно працює система управління конфліктами та які аспекти потребують покращення.

Процедури для виявлення і вирішення конфліктів наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Процедури для виявлення і вирішення конфліктів

№	Процедура	Опис
1	2	3
1	Виявлення конфлікту	
1.1	Моніторинг атмосфери в колективі	Регулярні опитування та анонімні анкети для виявлення проблемних зон. Спостереження за змінами в поведінці співробітників (зниження продуктивності, уникнення спілкування).
1.2	Визначення сигналів конфлікту	Визначення ознак, які можуть свідчити про конфлікт (погіршення стосунків, відкриті суперечки). Проведення регулярних зустрічей для обговорення можливих проблем.
2	Процес вирішення конфліктів	
2.1	Залучення сторін	Запрошення всіх учасників конфлікту до обговорення. Створення безпечного середовища для відкритого діалогу.
2.2	Визначення проблеми	Формулювання основних питань конфлікту. Збір фактів і даних для розуміння ситуації.
2.3	Генерація альтернатив	Мозковий штурм для вироблення можливих рішень. Оцінка переваг і недоліків кожного з варіантів.
2.4	Вибір рішення	Пошук компромісу або узгодженого рішення. Формалізація узгодженого рішення та визначення відповідальних
2.5	Впровадження рішення	Розробка плану дій для реалізації рішення. Моніторинг виконання та внесення коректив у разі необхідності.
2.6	Оцінка результатів	Аналіз ефективності вирішення конфлікту. Отримання зворотного зв'язку від учасників процесу.

Окреслимо права та обов'язки співробітників у процесі вирішення конфліктів.

Права співробітників

1. Право на висловлення думки. Співробітники мають право відкрито висловлювати свої думки, переживання та пропозиції щодо конфлікту.

2. Право на захист своїх інтересів. Кожен співробітник має право захищати свої інтереси та позицію під час обговорення конфлікту.

3. Право на участь у процесі вирішення. Співробітники мають право бути залученими до процесу вирішення конфлікту та брати участь у прийнятті рішень.

4. Право на конфіденційність. Усі учасники конфлікту мають право на збереження конфіденційності інформації, що стосується конфлікту.

5. Право на підтримку. Співробітники мають право звертатися за допомогою до HR-відділу або медіатора для отримання підтримки у вирішенні конфлікту.

Обов'язки співробітників

1. Обов'язок до конструктивного спілкування. Співробітники зобов'язані вести діалог у ввічливій та конструктивній манері, уникаючи образ і агресії.

2. Обов'язок до дотримання процедури. Співробітники повинні дотримуватись встановлених процедур вирішення конфліктів та брати участь у всіх етапах процесу.

3. Обов'язок до поваги до інших. Учасники конфлікту зобов'язані поважати думки та позиції інших, навіть якщо вони не погоджуються з ними.

4. Обов'язок до виконання домовленостей. Співробітники повинні дотримуватись узгоджених рішень і планів дій, що виникають в результаті вирішення конфлікту.

5. Обов'язок до зворотного зв'язку. Співробітники повинні надавати зворотний зв'язок про процес вирішення конфлікту, щоб покращити майбутні процедури.

Встановлення чітких процедур для виявлення і вирішення конфліктів, а також визначення прав і обов'язків співробітників є критично важливими для створення здорового робочого середовища. Це допоможе зменшити негативний вплив конфліктів на продуктивність і моральний стан команди, сприяючи розвитку культури відкритого спілкування та співпраці в організації.

Нами було розроблено та реалізовано в колективі ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» тренінг для персоналу на тему: «Запобігання конфліктам в організації».

Мета тренінгу: навчити співробітників розпізнавати потенційні конфлікти, розвивати навички ефективного спілкування та запобігати ескалації конфліктів у робочому середовищі.

Цільова аудиторія: співробітники організації всіх рівнів: менеджери, HR-менеджери, технічний персонал та ін.

Тривалість тренінгу: 1 день (8 годин)

Формат: комбінований: лекції, групові обговорення, рольові ігри, практичні вправи.

Матеріали для тренінгу: Презентація PowerPoint з основними темами. Роздаткові матеріали (брошури, пам'ятки). Сценарії для рольових ігор. Анкети для зворотного зв'язку.

Програма тренінгу

1. Вступ (30 хв)

Знайомство учасників: Коротке представлення кожного учасника, їх досвіду та очікувань від тренінгу.

Огляд теми: Чому важливо запобігати конфліктам? Вплив конфліктів на продуктивність і атмосферу в колективі.

2. Розуміння конфлікту (1 год)

Що таке конфлікт?

Визначення та типи конфліктів (особистісні, професійні, міжвідділові).

Причини виникнення конфліктів

Комунікаційні бар'єри, різниця в цінностях, стрес, нерозуміння.

Ознаки потенційного конфлікту

Як розпізнати ранні сигнали.

3. Навички ефективного спілкування (1,5 години)

Основи комунікації

Активне слухання, відкриті питання, невербальна комунікація.

Техніки конструктивного спілкування

Як висловлювати свої думки без агресії.

Практична вправа

Розігрування сценаріїв для покращення навичок спілкування.

4. Запобігання конфліктам (2 години)

Стратегії запобігання конфліктам

Розробка чітких комунікаційних каналів.

Встановлення правил взаємодії в команді.

Роль команди у запобіганні конфліктам

Як підтримувати позитивну атмосферу.

Практична вправа

Групова дискусія про можливі ситуації конфлікту та варіанти їх уникнення.

5. Робота з конфліктами (1,5 години)

Техніки вирішення конфліктів

Переговори, медіація, компроміс.

Роль лідера в управлінні конфліктами

Як менеджери можуть сприяти запобіганню конфліктів.

Практична вправа

Рольова гра: моделювання конфліктної ситуації та її вирішення.

6. Підсумки та зворотний зв'язок (1 год)

Обговорення отриманих знань

Що було корисним? Які навички хочуть розвивати далі?

Заповнення анкети зворотного зв'язку

Оцінка тренінгу та пропозиції щодо покращення.

Очікувані результати від реалізації тренінгу: співробітники організації зможуть розпізнавати потенційні конфлікти та ефективно їх уникати, покращаться комунікативні навички, зменшиться кількість конфліктів та підвищиться рівень задоволення працівників.

Тренінг «Запобігання конфліктам в організації» допоможе створити більш гармонійне робоче середовище, де співробітники відчуватимуть себе комфортно і зможуть ефективно співпрацювати один з одним.

Процес вирішення конфлікту в організації є складним і багатограним. Він вимагає активної участі всіх сторін та чіткої структури для досягнення позитивного результату. Ефективне вирішення конфліктів може призвести до покращення комунікації, зміцнення командного духу, підвищення продуктивності праці. Адже, відкритий діалог сприяє кращому розумінню між співробітниками, а спільне вирішення проблем може зміцнити стосунки між членами команди. Зменшення конфліктів дозволяє працівникам зосередитися на виконанні своїх обов'язків.

Нами було розроблено програму вдосконалення системи управління конфліктами та складено її бюджет (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Бюджет реалізації запропонованих заходів (тис. грн)

Маркетинговий захід	Витрати, тис. грн.	Період		
Оплата зовнішніх послуг:		вересень	жовтень	листопад
1. Витрати на навчання та підвищення кваліфікації	85,00	30,00	35,00	20,00
2. Витрати на консультації та експертну допомогу	35,00	35,00		
3. Витрати на комунікаційні ресурси	40,00	40,00		
4. Витрати на моніторинг та оцінку ефективності	25,00			25,00
5. Адміністративні витрати	11,00	11,00		
Джерела фінансування				
Власні кошти				196,00

Для реалізації розробленої програми передбачається залучення проектної групи у складі 4 осіб: керівник – директор з виробництва, начальник адміністративного відділу, HR-менеджер, офіс-менеджер.

Для вирішення завдань планується залучення компанії GOLDEN STAFF FULL STAFF AGENCY (м. Дніпро): компанія має великий досвід (більш 10 років) у наданні консультаційних послуг компаніям з питань управління

персоналом та кадрової політики, розробляє індивідуальні рішення та працює на результат.

Калькуляція витрат на розробку програми вдосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

1. Витрати на навчання та підвищення кваліфікації

Тренінги для співробітників (5 тренінгів; тривалість навчання: 18 годин, кількість в групі 8-10 осіб)

Вартість одного тренінгу: 9000 грн

Загальна вартість: $5 * 9000 = 45000$ грн

Семінари для адміністративного персоналу та керівників підрозділів (5 семінарів по 5 осіб)

Вартість одного семінару: 6000 грн

Загальна вартість: $5 * 6000 = 30000$ грн

Матеріали для навчання (посібники, буклети)

Вартість матеріалів: 10000 грн

Всього: 85 тис. грн

2. Витрати на консультації та експертну допомогу

Консультації зовнішнього експерта з управління конфліктами

Вартість консультацій: 15000 грн

Розробка внутрішньої політики управління конфліктами

Вартість розробки документації: 20000 грн

Всього: 35 тис. грн

3. Витрати на комунікаційні ресурси

Впровадження системи анонімного зворотного зв'язку (платформа/програмне забезпечення)

Вартість впровадження: 35000 грн

Розробка інформаційних матеріалів для співробітників (плакати, інформаційні листи)

Вартість розробки: 5000 грн

Всього: 40 тис. грн.

4. Витрати на моніторинг та оцінку ефективності

Оцінка ефективності програми (анкетування, інтерв'ю)

Вартість оцінки: 15000 грн

Звітність та аналіз даних

Вартість звітності: 10000 грн

Всього: 25 тис. грн.

5. Адміністративні витрати

Канцелярські витрати (папір, ручки, інше)

Вартість канцелярії: 3000 грн

Організаційні витрати (оренда приміщення для тренінгів)

Вартість оренди: 8000 грн

Всього: 11 тис. грн.

Загальна вартість розробки програми вдосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» становить 196,00 тис. грн. Ця інвестиція має потенціал значно підвищити соціальну та економічну ефективність організації.

Сучасні організації повинні активно працювати над створенням культури відкритого спілкування та навчання співробітників навичкам управління конфліктами. Це не лише сприятиме розв'язанню поточних проблем, але й запобігатиме виникненню нових конфліктів у майбутньому.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

У сучасному світі організації стикаються з численними викликами, пов'язаними з управлінням конфліктами. Ефективне управління конфліктами має вирішальне значення для підтримання продуктивності, задоволеності працівників і загальної атмосфери в організації.

На останньому етапі дослідження проведемо оцінку економічної ефективності запропонованих заходів із удосконалення управління конфліктами на підприємстві ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» та наведемо економічне обґрунтування

розроблених заходів. Одним із найпоширеніших методів оцінки ефективності вкладень є метод розрахунку чистої наведеної вартості, Net present value - NPV або ЧДД) (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Оцінка економічної ефективності заходів із удосконалення управління конфліктами на підприємстві ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» (тис. грн)

Показник	Періоди				
	0	вересень	жовтень	листопад	Всього
Грошовий потік	-196,00	126,00	85,00	80,00	95
Ставка дисконтування	14,5%				
Чиста сучасна вартість інвестицій (NPV)	NPV = 32,17				
Внутрішня норма доходності (IRR)	25,06%				
Рентабельність інвестицій (ROI):	48,47 %				
Чистий грошовий потік (NCF):	95,00				

Грошовий потік в розмірі 196 тис. грн. представляє суму коштів, які витрачаються в результаті інвестицій в удосконалення управління конфліктами в організації ТОВ «КЛІМАТ-АВТО». Цей показник є ключовим для оцінки фінансової ефективності програми.

Облікова ставка НБУ в 2024 році складає 14,5% (ставка дисконтування).

Ставка дисконтування 14,5% використовується для врахування часової цінності грошей у майбутньому. Вона впливає на розрахунок чистої сучасної вартості інвестицій (NPV) та внутрішню норму доходності (IRR).

Позитивний $NPV=32,17>0$ вказує на те, що інвестиція, як очікується, буде прибутковою. Чиста сучасна вартість інвестицій (NPV) у розмірі 95 тис. грн.

означає, що проект принесе додаткову вартість у розмірі 95 тис. грн. Цей показник дозволяє оцінити, чи є проект фінансово прибутковим.

Внутрішня норма доходності (IRR) на рівні 25,06% вказує на те, який рентабельний рівень має мати проект. Цей показник також допомагає визначити, чи варто інвестувати кошти у проект.

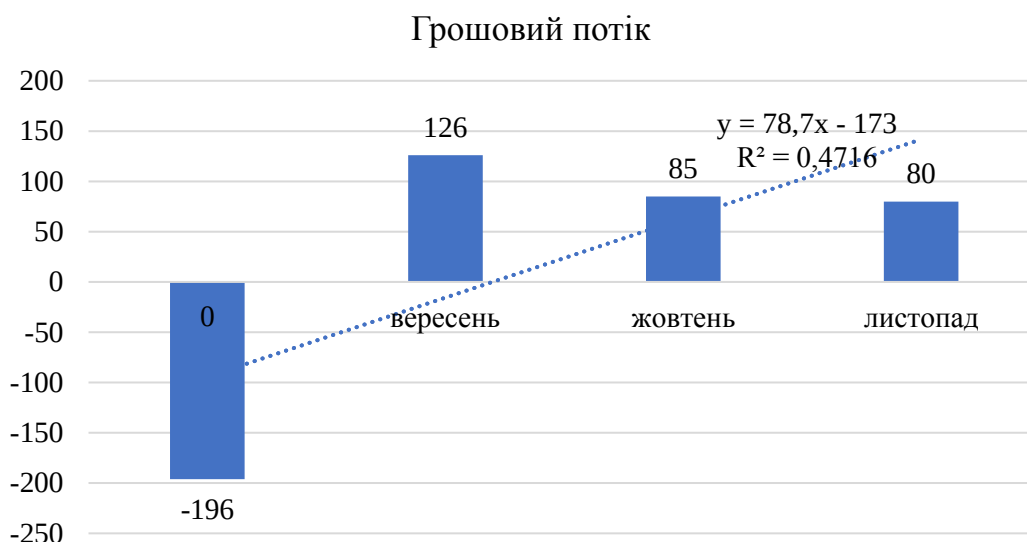


Рисунок 3.3 – Грошовий потік

Загалом, отримані показники свідчать про те, що розроблена програма удосконалення системи управління конфліктами в організації є ефективною і прибутковою, з урахуванням ставки дисконтування та інших факторів. Індекс прибутковості інвестицій (Profitability index, PI) ілюструє ставлення віддачі капіталу до розміру вкладеного капіталу, показник прибутковості інвестицій показує відносну прибутковість розроблених заходів для розрахунку одиницю вкладень. Індекс прибутковості розраховується за формулою (3.1):

$$PI = NPV / I \quad (3.1.)$$

де I – вкладення

NPV – чиста сучасна вартість інвестицій

$$PI = 32,17/196 = 16,41\%$$

Оскільки $PI = 16,41\% > 0$ вкладення у вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві рентабельні та прийнятні відповідно до обраної ставки дисконтування. Ефективні програми управління конфліктами позитивно впливають на організаційну культуру, психологічний клімат в колективі, сприяють зниженню рівня стресу серед працівників та підвищують рівень їх задоволеності роботою. Вони також сприяють підвищенню продуктивності, оскільки дозволяють зосередитися на виконанні завдань, а не на вирішенні суперечок. Підприємства, які впроваджують такі програми, зазвичай демонструють вищі показники утримання працівників і загального успіху.

Вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві має значний соціальний та економічний потенціал. Соціально, це сприяє покращенню робочого клімату, підвищенню рівня співпраці та задоволеності працівників. Економічно, це веде до зниження витрат, підвищення продуктивності та зміцнення репутації організації. Таким чином, інвестиції в розвиток системи управління конфліктами є вигідними не лише для окремих працівників, але й для всієї організації в цілому.

Вдосконалена система управління конфліктами сприяє створенню здорового робочого середовища, де співробітники відчують себе комфортно і вільно висловлюють свої думки. Це знижує рівень стресу та підвищує загальне задоволення працівників. Коли конфліктами управляються ефективно, це сприяє зміцненню командного духу та співпраці. Співробітники навчаються працювати разом для досягнення спільних цілей, що підвищує їхню продуктивність.

Вдосконалена система управління конфліктами включає навчання співробітників навичкам активного слухання, конструктивного спілкування та вирішення конфліктів. Це веде до покращення загальної комунікації в організації. Коли конфлікти розглядаються і вирішуються в конструктивний спосіб, це підвищує задоволеність працівників своєю роботою та організацією в цілому. Задоволені працівники більш лояльні до компанії, що знижує плинність

кадрів, а відкрите обговорення конфліктів може стимулювати творчість та інновації. Коли співробітники відчують, що їхня думка цінується, вони більш схильні ділитися новими ідеями та підходами.

Ефективна система управління конфліктами дозволяє зменшити витрати, пов'язані з вирішенням конфліктів, таких як юридичні витрати, витрати на медіацію або втрати продуктивності через затримки в роботі. Ефективне управління конфліктами дозволяє оптимізувати використання людських ресурсів, оскільки співробітники можуть більше часу присвячувати виконанню своїх обов'язків замість того, щоб займатися вирішенням конфліктів. Коли конфлікти вирішуються швидко і ефективно, це дозволяє співробітникам зосередитися на своїх завданнях, що веде до підвищення загальної продуктивності організації.

Висока плинність кадрів є суттєвим фінансовим тягарем для компаній через витрати на рекрутинг і навчання нових співробітників. Вдосконалена система управління конфліктами може знизити плинність кадрів, що призводить до економії коштів. Слід зауважити на те, що організації, які успішно управляють конфліктами, здобувають позитивну репутацію як серед працівників, так і серед клієнтів. Це може призвести до збільшення кількості замовлень і покращення фінансових показників.

В результаті контрольного анкетного опитування працівників за методикою «Карта-схема вивчення психологічного клімату колективу» (А. Н. Лутошкіна), нами було оцінене психологічний клімат в колективі ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» після реалізації запропонованих заходів (таблиця 3.6, рисунок 3.4).

Результати, представлені в табл.3.6 свідчать про загальне покращення психологічного клімату за всіма параметрами в колективі організації після реалізації програми удосконалення системи управління конфліктами (рисунок 3.5).

Таблиця 3.5 – Зміни психологічного клімату колективу ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

Показник	№	До реалізації програми	Після реалізації програми	Зміни (+/-)
соціальна підтримка	37	10,3671	14,2811	3,914
колективний настрій	37	9,1128	15,0234	5,9106
взаємовідносини	37	10,9743	14,3679	3,3936
психологічний клімат	37	30,4542	43,6724	13,2182

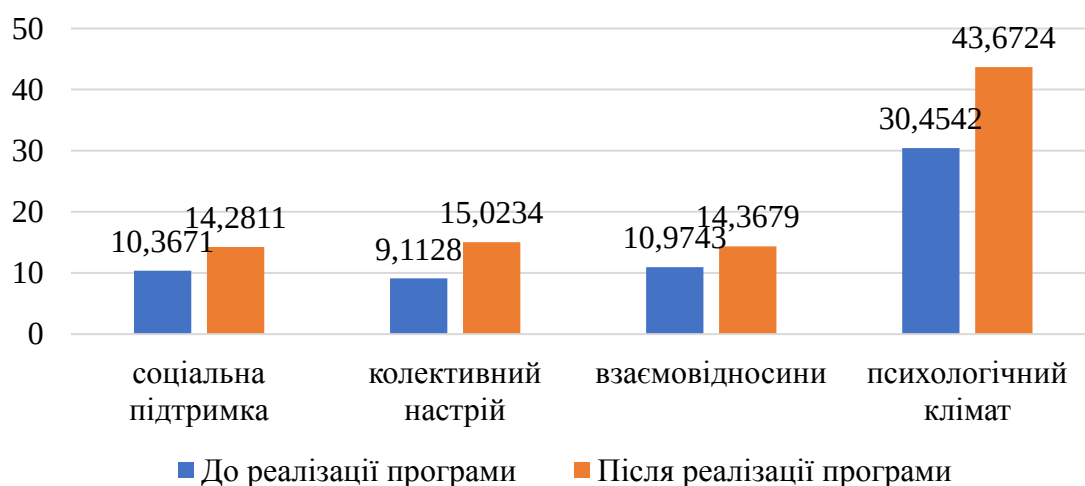


Рисунок 3.4 – Динаміка зміни психологічного клімату колективу ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

Результати дослідження свідчать про покращення показників оцінки соціальної підтримки, колективного настрою, взаємовідносин та загалом, психологічного клімату в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО».

Для оцінки ефективності програми вдосконалення управління конфліктами на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» нами було обрано наступні критерії: загальна кількість конфліктів за місяць, час вирішення конфлікту, кількість повторних конфліктів, рівень задоволеності учасників конфлікту результатами його вирішення (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Аналіз змін в ефективності управління конфліктами на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

Показник	До реалізації програми	Після реалізації програми	Зміни (+/-)
Загальна кількість конфліктів за місяць	7	2	-5
Середній час вирішення конфлікту	26	4	-22
Кількість повторних конфліктів	2 (28,57%)	0	-2
Задоволеність сторін	78%	96,5%	18,5%
Зміна продуктивності працівників до і після вирішення конфлікту	+8,85	+11,6	+2,75

Результати представленого в таблиці 3.7 аналізу змін в ефективності управління конфліктами на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» свідчать про значне зменшення кількості конфліктів в організації, кількість конфліктів за місяць (2 проти 7 на початку) може свідчити про значене покращення комунікації між працівниками.

Час вирішення конфлікту знизився з 26 годин до 4 годин. Це може свідчити про значне покращення ефективності процесу вирішення конфліктів.

Нульовий високий відсоток повторних конфліктів вказує на те, що вироблені рішення були ефективними та корінні причини конфліктів були усунені. Рівень задоволеності учасників конфлікту збільшився та складає 96,5% та є вищим за середній показник (85%). Це може свідчити про те, що сторони відчують, що їхні інтереси були враховані, а вирішення конфлікту було справедливим. Позитивна зміна продуктивності праці до 11,6% свідчить про те, що вирішення конфлікту має позитивний вплив на роботу команди.

Отже, нами було визначено ефективність запропонованих заходів та оцінено проект як рекомендований до впровадження.

Висновок до розділу 3

Науково обґрунтовано, що управління конфліктами в організації – це складний, але критично важливий процес. Створення культури відкритого спілкування, навчання навичкам управління конфліктами, впровадження системи раннього виявлення конфліктів, медіація, розробка чітких політик і процедур, а також постійна оцінка результатів – все це є ключовими елементами успішної системи управління конфліктами. Удосконалення цих аспектів допоможе організаціям не лише ефективно вирішувати конфлікти, але й створювати позитивний робочий клімат, що сприятиме підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

Розроблена програма управління конфліктами для ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» включала кілька ключових етапів, які забезпечують комплексний підхід до вирішення суперечностей у колективі. Створення культури відкритого спілкування та впровадження чітких процедур дозволило не лише ефективно вирішувати конфлікти, але й запобігати їх виникненню в майбутньому.

Результати дослідження свідчать про покращення показників оцінки соціальної підтримки, колективного настрою, взаємовідносин та загалом, психологічного клімату в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО».

Результати аналізу змін в ефективності управління конфліктами на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» свідчать про значне зменшення кількості конфліктів в організації, кількість конфліктів за місяць (2 проти 7 на початку) може свідчити про значне покращення комунікації між працівниками.

Час вирішення конфлікту знизився з 26 годин до 4 годин. Це може свідчити про значне покращення ефективності процесу вирішення конфліктів.

Нульовий високий відсоток повторних конфліктів вказує на те, що вироблені рішення були ефективними та корінні причини конфліктів були усунені. Рівень задоволеності учасників конфлікту збільшився та складає 96,5% та є вищим за середній показник (85%). Це може свідчити про те, що сторони відчують, що їхні інтереси були враховані, а вирішення конфлікту було

справедливим. Позитивна зміна продуктивності праці до 11,6% свідчить про те, що вирішення конфлікту має позитивний вплив на роботу команди.

Завдяки реалізації програми компанія покращила моральний клімат, підвищила продуктивність праці та зберегла цінних співробітників. Успішне впровадження системи управління конфліктами стало важливим кроком до створення здорового та продуктивного робочого середовища в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО». Залучення працівників до процесу управління конфліктами, навчання їх конструктивним методам взаємодії та постійний моніторинг результатів суттєво знизило напругу в колективі та підвищило загальну продуктивність.

Вдосконалення системи управління конфліктами в організації має значний соціальний та економічний потенціал. Соціально, це сприяє покращенню робочого клімату, підвищенню рівня співпраці та задоволеності працівників. Економічно, це веде до зниження витрат, підвищення продуктивності та зміцнення репутації організації. Таким чином, інвестиції в розвиток системи управління конфліктами є вигідними не лише для окремих працівників, але й для всієї організації в цілому.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки:

1. Виявлено, що конфлікти в організаціях є невід'ємною частиною соціальної взаємодії між її співробітниками. Незалежно від типу організації, конфлікти можуть виникати через різні причини, такі як різниця в інтересах, поглядах, цінностях, цілях або стилях роботи.

2. Доведено, що управління конфліктами є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації. Ефективне управління конфліктами не лише сприяє покращенню робочих відносин, але й підвищує загальну продуктивність та моральний дух команди. Створення середовища відкритої комунікації та підтримка співпраці можуть суттєво зменшити ймовірність виникнення конфліктів у майбутньому.

3. Встановлено, що алгоритм дій керівника в процесі вирішення організаційних конфліктів може варіюватися в залежності від конкретних обставин. Кожен конфлікт має свої унікальні причини та прояви, тому універсального підходу не існує. Однак процес вирішення конфлікту завжди включає завершення конфліктної ситуації.

4. Визначено, що в сучасному організаційному середовищі важливість ефективного управління конфліктами неможливо переоцінити. Розуміння причин конфліктів, вміння слухати та враховувати думки іншої сторони, а також застосування конструктивних методів для їх вирішення сприяють підтримці гармонії та продуктивної взаємодії в колективі, що є основою успіху організації.

5. Результати аналізу системи управління персоналом показали, що кадровий склад ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» є збалансованим і різноманітним, що дозволяє компанії успішно функціонувати в конкурентному середовищі. Система управління персоналом сприяє розвитку команди, підвищенню продуктивності та забезпеченню високої якості послуг, що надаються клієнтам.

6. Результати дослідження свідчать про загалом позитивну оцінку соціальної підтримки, колективного настрою, взаємовідносин та загалом, психологічного клімату в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО». Однак існує певна варіативність у відповідях, що може свідчити про різні рівні сприйняття цих аспектів серед співробітників. Слід зазначити, що організаційні конфлікти можуть суттєво погіршувати психологічний клімат в колективі, що, в свою чергу, впливає на ефективність роботи, задоволеність працівників та загальну атмосферу в організації.

7. Результати проведеного опитування показали, що організаційні конфлікти є достатньо буденним явищем в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО». Так, 67,57% опитаних співробітників компанії (25 осіб) свідчать про те, що декілька разів на місяць вони мають конфліктні ситуації.

8. В результаті проведеного аналізу отриманих даних нами було виявлено проблеми в управлінні конфліктами на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО». Висока кількість конфліктів і повторних випадків свідчить про недостатню ефективність системи управління конфліктами, а досить тривалий час вирішення конфліктів може вказувати на необхідність вдосконалення навичок співробітників у цій сфері. Низька задоволеність сторін вказує на те, що необхідно працювати над поліпшенням процесу вирішення конфліктів, щоб забезпечити більш справедливий підхід.

9. Ефективність управління конфліктами в організації можна оцінити як середню з огляду на наведені результати. Хоча є позитивні аспекти (зміна продуктивності), існують і серйозні недоліки (висока кількість конфліктів і низька задоволеність їх вирішенням).

10. Для вирішення проблеми потрібно зосередитися на навчанні співробітників методам ефективного вирішення конфліктів і комунікації. Рекомендується впровадження системи моніторингу та аналізу причин виникнення конфліктів для їх запобігання. Управління конфліктами в організації – це складний, але критично важливий процес. Створення культури відкритого спілкування, навчання навичкам управління конфліктами, впровадження

системи раннього виявлення конфліктів, медіація, розробка чітких політик і процедур, а також постійна оцінка результатів – все це є ключовими елементами успішної системи управління конфліктами. Удосконалення цих аспектів допоможе організаціям не лише ефективно вирішувати конфлікти, але й створювати позитивний робочий клімат, що сприятиме підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

11. Розроблена програма управління конфліктами для ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» включала кілька ключових етапів, які забезпечують комплексний підхід до вирішення суперечностей у колективі. Створення культури відкритого спілкування та впровадження чітких процедур дозволило не лише ефективно вирішувати конфлікти, але й запобігати їх виникненню в майбутньому. Результати дослідження свідчать про покращення показників оцінки соціальної підтримки, колективного настрою, взаємовідносин та загалом, психологічного клімату в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО».

Результати аналізу змін в ефективності управління конфліктами на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» свідчать про значне зменшення кількості конфліктів в організації, кількість конфліктів за місяць (2 проти 7 на початку) може свідчити про значне покращення комунікації між працівниками. Час вирішення конфлікту знизився з 26 годин до 4 годин. Це може свідчити про значне покращення ефективності процесу вирішення конфліктів.

Нульовий високий відсоток повторних конфліктів вказує на те, що вироблені рішення були ефективними та корінні причини конфліктів були усунені. Рівень задоволеності учасників конфлікту збільшився та складає 96,5% та є вищим за середній показник (85%). Це може свідчити про те, що сторони відчують, що їхні інтереси були враховані, а вирішення конфлікту було справедливим. Позитивна зміна продуктивності праці до 11,6% свідчить про те, що вирішення конфлікту має позитивний вплив на роботу команди.

Завдяки реалізації програми компанія покращила моральний клімат, підвищила продуктивність праці та зберегла цінних співробітників. Успішне впровадження системи управління конфліктами стало важливим кроком до

створення здорового та продуктивного робочого середовища в ТОВ «КЛІМАТ-АВТО». Залучення працівників до процесу управління конфліктами, навчання їх конструктивним методам взаємодії та постійний моніторинг результатів суттєво знизило напругу в колективі та підвищило загальну продуктивність.

12. Вдосконалення системи управління конфліктами в організації має значний соціальний та економічний потенціал. Соціально, це сприяє покращенню робочого клімату, підвищенню рівня співпраці та задоволеності працівників. Економічно, це веде до зниження витрат, підвищення продуктивності та зміцнення репутації організації. Таким чином, інвестиції в розвиток системи управління конфліктами є вигідними не лише для окремих працівників, але й для всієї організації в цілому.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Алькема В.Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: ВНЗ Крок, 2023. 276с.
2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. Економіка транспортного комплексу. 2022. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.22> (дата звернення: 30.11.2024).
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Балусєва О. В., Снопенко Г. В., Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С. 38-52.
5. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840> (дата звернення: 15.10.2024).
6. Войчихова А. Природа та соціальна роль конфлікту. Психологія конфлікту та шляхи його розв’язання. *Психологічна газета*. 2006. № 15. С. 5-9
7. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: *економіка та управління*, 2022. (6). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01> (дата звернення: 15.10.2024).
8. Грей Дж. Д. Управління конфліктами: теорія та практика. Київ: ЦУЛ, 2015. 290с.
9. Грицюк К. Чому виникають конфлікти? Психолог. 2007. № 25-27. С. 78-79.
10. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Київ: Либідь, 2010. 258 с.
11. Грін Дж. М., Кінг М. Л. Конструктивне управління конфліктами: Підходи і стратегії. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2018. 375с.

12. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.
13. Дергачова Т. Управління конфліктами в організаціях: теорія та практика. Київ: Наукова думка, 2018. 129с.
14. Джонсон Д. Р., Тейлор Ф. П. Структура і динаміка соціальних конфліктів. Київ: видавничий дім «Скарби», 2015. 288с.
15. Євтушенко О. Н., Ємельянов В. М., Андріяш В. І., Лушагіна Т. В. Психологія управління: навчальний підручник. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2019. 292 с.
16. Жавнерчик О. В. Психологія управління : конспект лекцій. Одеса : ОДЕКУ, 2020. 161 с.
17. Жигайло Н. І. , Кохан М. О., Данилевич Н. М. Психологія бізнесу та управління : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 306 с.
18. Казаков В. Соціальний конфлікт: проблема визначення. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2014. № 3. С. 156–166.
19. Калениченко Р. А. , Коханець А. С. Конфліктологія і психологія управління: навч. посіб. Київ : Компринт, 2021. 166 с.
20. Керцнер Р. Л. Конфлікти в соціальних системах. Одеса: Каравела, 2012. 214 с.
21. Кеттл Р. К. Конфлікти в організаціях. Харків: Фараон, 2019. 386с.
22. Кісіль З. Р. , Угрин О. Г. Психологія управління : навч.-метод. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2018. 507 с.
23. Ковальчук К. Ф. Психологія управління : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Дніпро : Акцент, 2018. 248 с.
24. Ковальчук О., Петрова, І. Соціальна психологія конфлікту: основи теорії та практики. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. 208с.
25. Коуен Р. Д., Келлі Д. Г. Конфлікти в організаціях: Теорія та практика. Львів: Брама, 2019. 364с.
26. Кравченко О. П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту. *Соціологічні дослідження*. 2014. №49. С. 103–112.

27. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі . Персонал. 2003. № 4 – 5. С. 101 – 103.
28. Курс лекцій. Основи управління конфліктом. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1018767/mod_resource/content/ (дата звернення: 11.10.2024).
29. Кучеренко С. К., Кот І. П. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. - № 11(2). С. 521- 525.
30. Липовська Н. А., Пісьменний І. В. Психологія управління : навч. посіб. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 198 с.
31. Личманенко Г. О. Критерії та показники для оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах ЖКГ. *Вісник університету «Україна». Серія : Економіка, менеджмент, маркетинг*. 2019. № 3. С. 103-110.
32. Лісений Є., Лісена А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*, 2022. (35). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5> (дата звернення: 8.09.2024).
33. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. Київ : МАУП, 2007. 435 с.
34. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 6. С. 71-75
35. Масло І. Особливості управління конфліктами в організації. *Науковий вісник УМО. Серія: економіка та управління*, 2018. (5). С. 55-68.
36. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес, 2018. 76 с.
37. Мороз О.О., Сметанюк О.А., Лазарчук О.В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 256 с.
38. Москаленко В.В. Конфлікт. *Практична психологія та соціальна робота*. 2005. № 5. С. 13-15.

39. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с
40. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2(41). С.79-83.
41. Олійник І.В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)* № 1(50), 2024. С. 84-94.
42. Попович О. В. Психологія управління. Навчально-методичний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Маріуполь : МДУ, 2019. 184с.
43. Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посібн. Одеса : Університет Ушинського, 2020. 195 с.
44. Романовський О. Г. Психологія управління : навч.-метод. посіб. для студентів екон. спец. ден. та заоч. форми навчання. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2021. 163 с.
45. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 119-129.
46. 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> (дата звернення: 5.09.2024).
47. Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 296 с.
48. Сидоренко А. Комунікація в організаціях: проблеми та рішення. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2019. 140 с.
49. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2(2). С. 360-363.

50. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139> (дата звернення: 18.09.2024).
51. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С. 20-24.
52. Старовойтенко Н. В., Осипенко В. І., Чемерис І. А., Білик Л. І., Ключка С. І. Психологія управління: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Черкаси : ЧДТУ, 2019. 247 с.
53. Херцберг Ф., Левін К. Психологія мотивації і конфлікту. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2020. 406с.
54. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 492 с.
55. Шубалій О.М., Рудь Н.Т. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
56. Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development. 2022. Vol. 22 ISSUE URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers> (дата звернення 6.10.2024).
57. Fatma Sonmez Cakir, Zafer Adiguzel. Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. Sage Open, vol. 2020. 10 (1), pages 21582440209, March. URL: <https://doi.org/10.1177/2158244020914634> (дата звернення: 12.10.2024).

ДОДАТОК А

Аналітичний баланс за період 2021-2023рр.

01.01.2022 - 01.01.2023								
Назва статті	Абсолютні величини		Питома вага, %		Зміни			
	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	в абсолютних величинах (3 - 2)	у питомій вазі (5 - 4)	у процентах на початок періоду (6 : 2 * 100)	у процентах до зміни підсумку балансу (6 : 6б * 100)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Активи								
Необоротні активи	24 841,40	28 533,00	46,52	48,30	+3 691,60	+1,77	+14,86	+64,97
Оборотні активи	28 552,30	30 542,30	53,48	51,70	+1 990,00	-1,77	+6,97	+35,03
- запаси	9 262,90	17 335,50	17,35	29,34	+8 072,60	+12,00	+87,15	+142,08
- дебіторська заборгованість	13 638,50	7 764,80	25,54	13,14	-5 873,70	-12,40	-43,07	-103,38
- грошові кошти	5 650,90	5 442,00	10,58	9,21	-208,90	-1,37	-3,70	-3,68
- інші оборотні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	53 393,70	59 075,30	100,00	100,00	+5 681,60	0,00	+10,64	+100,00
Пасиви								
Власний капітал	30 593,70	33 137,00	57,30	56,09	+2 543,30	-1,21	+8,31	+44,76
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточні зобов'язання	22 800,00	25 938,30	42,70	43,91	+3 138,30	+1,21	+13,76	+55,24
- короткострокові кредити банків	4 667,10	4 261,60	8,74	7,21	-405,50	-1,53	-8,69	-7,14
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- кредиторська заборгованість	18 132,90	20 537,80	33,96	34,77	+2 404,90	+0,80	+13,26	+42,33
- інші поточні зобов'язання	0,00	1 138,90	0,00	1,93	+1 138,90	+1,93	0,00	+20,05
Інші пасиви	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	53 393,70	59 075,30	100,00	100,00	+5 681,60	0,00	+10,64	+100,00

Продовження додатку А

01.01.2023 - 01.01.2024								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Активи								
Необоротні активи	28 533,00	30 025,80	48,30	46,20	+1 492,80	-2,10	+5,23	+25,25
Оборотні активи	30 542,30	34 601,50	51,70	53,24	+4 059,20	+1,54	+13,29	+68,65
- запаси	17 335,50	12 697,10	29,34	19,54	-4 638,40	-9,81	-26,76	-78,44
- дебіторська заборгованість	7 764,80	15 046,60	13,14	23,15	+7 281,80	+10,01	+93,78	+123,15
- грошові кошти	5 442,00	6 857,80	9,21	10,55	+1 415,80	+1,34	+26,02	+23,94
- інші оборотні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші активи	0,00	361,00	0,00	0,56	+361,00	+0,56	0,00	+6,11
Баланс	59 075,30	64 988,30	100,00	100,00	+5 913,00	0,00	+10,01	+100,00
Пасиви								
Власний капітал	33 137,00	34 129,10	56,09	52,52	+992,10	-3,58	+2,99	+16,78
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	0,00	5 152,30	0,00	7,93	+5 152,30	+7,93	0,00	+87,14
Поточні зобов'язання	25 938,30	25 706,90	43,91	39,56	-231,40	-4,35	-0,89	-3,91
- короткострокові кредити банків	4 261,60	5 299,70	7,21	8,15	+1 038,10	+0,94	+24,36	+17,56
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- кредиторська заборгованість	20 537,80	20 407,20	34,77	31,40	-130,60	-3,36	-0,64	-2,21
- інші поточні зобов'язання	1 138,90	0,00	1,93	0,00	-1 138,90	-1,93	-100,00	-19,26
Інші пасиви	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	59 075,30	64 988,30	100,00	100,00	+5 913,00	0,00	+10,01	+100,00

ДОДАТОК Б

Аналітичний звіт про фінансові результати за період 2021-2023рр

2021 - 2022								
Назва статті	Абсолютні величини		Питома вага, %		Зміни			
	за попередній період	за звітний період	за попередній період	за звітний період	в абсолютних величинах (3 - 2)	у питомій вазі (5 - 4)	у процентах до попереднього періоду (6 : 2 * 100)	у процентах до зміни загальної величини (6 : 6р)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Доходи								
Виручка	131 371,40	147 507,60	94,42	93,28	+16 136,20	-1,14	+12,28	+84,92
Інші операційні доходи	4 352,60	8 639,30	3,13	5,46	+4 286,70	+2,33	+98,49	+22,56
Фінансові доходи	2 499,70	948,60	1,80	0,60	-1 551,10	-1,20	-62,05	-8,16
Інші доходи	908,50	1 037,30	0,65	0,66	+128,80	+0,00	+14,18	+0,68
Разом	139 132,20	158 132,80	100,00	100,00	+19 000,60	0,00	+13,66	+100,00
Витрати								
Непрямі податки	18 462,50	24 430,30	13,57	15,64	+5 967,80	+2,07	+32,32	+29,61
Собівартість продукції	95 684,30	110 660,90	70,34	70,85	+14 976,60	+0,51	+15,65	+74,31
Операційні витрати	18 939,00	17 149,20	13,92	10,98	-1 789,80	-2,94	-9,45	-8,88
Фінансові витрати	1 161,00	2 116,70	0,85	1,36	+955,70	+0,50	+82,32	+4,74
Інші витрати	914,70	1 271,40	0,67	0,81	+356,70	+0,14	+39,00	+1,77
Податок на прибуток	865,40	552,50	0,64	0,35	-312,90	-0,28	-36,16	-1,55
Разом	136 026,90	156 181,00	100,00	100,00	+20 154,10	0,00	+14,82	+100,00
Елементи операційних витрат								
Матеріальні затрати	49 488,20	59 905,40	87,99	88,42	+10 417,20	+0,43	+21,05	+90,52
Витрати на оплату праці	5699,4	6267,8	2,84	4,38	+1 368,40	+1,54	+85,56	+11,89
Відрахування на соціальні заходи	1 143,00	802,40	2,03	1,18	-340,60	-0,85	-29,80	-2,96
Амортизація	1 474,50	2 304,60	2,62	3,40	+830,10	+0,78	+56,30	+7,21
Інші операційні витрати	2 537,10	1 770,80	4,51	2,61	-766,30	-1,90	-30,20	-6,66
Разом	56 242,20	67 751,00	100,00	100,00	+11 508,80	0,00	+20,46	+100,00

Продовження додатку Б

2022 - 2023								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Доходи								
Виручка	147 507,60	158 462,40	93,28	90,71	+10 954,80	-2,57	+7,43	+66,13
Інші операційні доходи	8 639,30	11 976,40	5,46	6,86	+3 337,10	+1,39	+38,63	+20,14
Фінансові доходи	948,60	3 134,40	0,60	1,79	+2 185,80	+1,19	+230,42	+13,19
Інші доходи	1 037,30	1 126,00	0,66	0,64	+88,70	-0,01	+8,55	+0,54
Разом	158 132,80	174 699,20	100,00	100,00	+16 566,40	0,00	+10,48	+100,00
Витрати								
Непрямі податки	24 430,30	27 257,70	15,64	15,78	+2 827,40	+0,13	+11,57	+17,03
Собівартість продукції	110 660,90	128 694,00	70,85	74,48	+18 033,10	+3,63	+16,30	+108,65
Операційні витрати	17 149,20	13 835,50	10,98	8,01	-3 313,70	-2,97	-19,32	-19,96
Фінансові витрати	2 116,70	1 395,90	1,36	0,81	-720,80	-0,55	-34,05	-4,34
Інші витрати	1 271,40	1 029,40	0,81	0,60	-242,00	-0,22	-19,03	-1,46
Податок на прибуток	552,50	566,10	0,35	0,33	+13,60	-0,03	+2,46	+0,08
Разом	156 181,00	172 778,60	100,00	100,00	+16 597,60	0,00	+10,63	+100,00
Елементи операційних витрат								
Матеріальні затрати	59 905,40	62 644,10	88,42	87,89	+2 738,70	-0,53	+4,57	+77,78
Витрати на оплату праці	6267,8	7377,3	4,38	2,77	-990,50	-1,61	-33,37	-28,13
Відрахування на соціальні заходи	802,40	1 034,00	1,18	1,45	+231,60	+0,27	+28,86	+6,58
Амортизація	2 304,60	2 562,10	3,40	3,59	+257,50	+0,19	+11,17	+7,31
Інші операційні витрати	1 770,80	3 054,70	2,61	4,29	+1 283,90	+1,67	+72,50	+36,46
Разом	67 751,00	71 272,20	100,00	100,00	+3 521,20	0,00	+5,20	+100,00

ДОДАТОК В

Результати діагностики за тестом Томаса-Кілманна

№	суперництво	співробітництво	компроміс	уникнення	пристосування
1	11	7	4	6	1
2	10	9	5	1	2
3	12	8	6	2	1
4	12	8	6	2	2
5	12	11	5	1	3
6	11	8	7	2	1
7	5	11	9	6	8
8	6	12	7	4	2
9	11	12	5	1	2
10	7	8	12	1	2
11	9	11	5	2	3
12	7	8	10	2	1
13	9	11	5	1	1
14	7	8	10	2	2
15	10	6	6	1	1
16	11	8	7	3	1
17	10	9	3	1	2
18	14	12	3	2	1
19	9	8	7	1	2
20	11	6	5	1	2
21	8	7	11	2	3
22	6	8	12	2	3
23	11	9	4	2	1
24	7	10	3	2	3
25	12	9	8	1	2
26	11	7	4	6	1
27	10	9	10	1	2
28	5	8	12	8	14
29	12	8	6	2	2
30	12	11	5	1	3
31	11	8	7	2	4
32	7	11	9	3	2
33	6	12	7	8	10
34	11	12	5	1	2
35	8	8	12	1	2
36	9	11	5	2	3
37	7	8	10	7	3