МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Управління конфліктами в сучасній організації
на прикладі ТОВ «СОНЕРА ГРУП»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Conflict Management in a Modern Organization on the example of SONERA GROUP LLC

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи гр. гр. 8.0733-л
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Логістика
М.В. Проценко
Керівник доцент. каф. ПМОіЛ, доцент., к.е.н. Ю.І.Полусмяк
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. Т.С. Павлюк

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Проценку Микиті Вікторовичу

1. Тема роботи Управління конфліктами в сучасній організації на прикладі ТОВ «СОНЕРА ГРУП»
керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент,затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи управління конфліктами в трудовому колективі – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність процесу управління персоналом Сутність конфлікту як явища в управлінні трудовим колективом; 1.2 Типи конфлікту та причини його виникнення в трудовому колективі; 1.3 Концептуально-методичні підходи до управління конфліктами в трудовому колективі; 2 Розділ – Оцінка і аналіз управління конфліктами в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «СОНЕРА ГРУП»; 2.2 Оцінка рівня конфліктності в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП»; 2.3 Аналіз причин та наслідків конфліктів в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП»; 3 Розділ – Шляхи удосконалення управління конфліктами в трудовому

колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП»– складається з 3 підрозділів: 3.1 Заходи із запобігання конфліктних ситуацій в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП»; 3.2 Пропозиції шляхів подолання конфліктних ситуацій в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2024 р.	10.09.2024 р.
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2024 р.	02.10.2024 р.
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2024 р.	12.11.2024 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ М.В.Проценко
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І.Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 65 сторінок, 11 таблиць, 10 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 46 найменувань.

Об’єктом дослідження є процес управління конфліктами в трудовому колективі організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи управління конфліктами.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз практичних аспектів управління конфліктами в трудовому колективі організації з метою розробки пропозицій щодо із запобігання та подолання конфліктних ситуацій в трудовому колективі.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Важливість вивчення основ конфлікт-менеджменту в сучасних умовах обумовлена тим, що саме формування ефективних безконфліктних управлінських відносин забезпечує інтеграцію всіх ресурсів і процесів організації та підвищує її конкурентоспроможність.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління конфліктами на підприємстві. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ТОВ «СОНЕРА ГРУП», а також запропоновано пропозиції шляхів подолання конфліктних ситуацій в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП».

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «СОНЕРА ГРУП» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

КОНФЛІКТ, УПРАВЛІННЯ, КОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ, ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ, ПЕРСОНАЛ, ОЦІНКА, РІВЕНЬ КОНФЛІКТУ.

ABSTRACT

Thesis for the Master’s Degree: 65 pages, 11 tables, 10 figures, 1 appendicle. The list of links includes 46 items.

The object of research is the process of conflict management in the organisation's workforce.

The subject of research is theoretical and methodological approaches to conflict management.

The purpose of the qualification work is to analyse the practical aspects of conflict management in the organisation's workforce in order to develop proposals for preventing and overcoming conflict situations in the workforce.

Research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance sheet, statistical analysis, grouping and summarising data, expert opinions.

The importance of studying the basics of conflict management in modern conditions is due to the fact that it is the formation of effective conflict-free management relations that ensures the integration of all resources and processes of an organisation and increases its competitiveness.

In the course of the study, the author examines the theoretical foundations of conflict management in an enterprise. On the basis of theoretical material, the activities of SONERA GROUP LLC were analysed, and proposals were made on ways to overcome conflict situations in the labour collective of SONERA GROUP LLC.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of SONERA GROUP LLC in practical activities and will contribute to the improvement of the activities of domestic enterprises.

CONFLICT, MANAGEMENT, CONFLICT SITUATION, LABOUR COLLECTIVE, PERSONNEL, ASSESSMENT, LEVEL OF CONFLICT.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;

HR – Human Resources – людські ресурси.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ…….. 11
1.1 Сутність конфлікту як явища в управлінні трудовим колективом 11
1.2 Типи конфлікту та причини його виникнення в трудовому колективі……..... 16
1.3 Концептуально-методичні підходи до управління конфліктами в трудовому колективі…… 21
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «СОНЕРА ГРУП»……. 28
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «СОНЕРА ГРУП»……..... 28
2.2. Оцінка рівня конфліктності в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП»…….. 35
2.3 Аналіз причин та наслідків конфліктів в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП»……. 40
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «СОНЕРА ГРУП»…….. 46
3.1 Заходи із запобігання конфліктних ситуацій в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП» …… 46
3.2 Пропозиції шляхів подолання конфліктних ситуацій в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП»…… 53
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ …… 56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 59
ДОДАТКИ …….. 63

ВСТУП

Актуальність теми. Відомо, що організація це – складна система з великою кількістю взаємозв'язків та соціальною взаємодією; це свого роду організм, який живе та розвивається за своїми законами. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. А там, де є люди, можуть виникати конфлікти.

Існування та розвиток кожної організації пов'язано з постійним виникненням та вирішенням протиріч у боротьбі різних сил як усередині організації, так і за її межами, які, як правило, переростають у конфлікти.

Управління конфліктами є важливою складовою процесу регулювання соціально-виробничих взаємин у організації. Для того щоб реалізовувати його на практиці, менеджерам необхідно усвідомлювати ймовірність передумов і причин виникнення конфліктних ситуацій; розуміти механізм розвитку конфлікту як процесу; вміти застосовувати практично методи вирішення конфліктів.

Важливість вивчення основ конфлікт-менеджменту в сучасних умовах обумовлена тим, що саме формування ефективних безконфліктних управлінських відносин забезпечує інтеграцію всіх ресурсів і процесів організації та підвищує її конкурентоспроможність.

Пошук сучасних методів та підходів до запобігання та вирішення конфліктів в трудовому колективі організації відіграють ключову роль у вирішенні спірних питань, досягненні взаємних угод. Сьогодні до фахівців у галузі менеджменту пред'являються високі вимоги щодо як практичної підготовки, так і теоретичних знань у сфері конфлікт-менеджменту. Дані навички та знання принципово необхідні в діяльності, пов'язаній з комунікацією, та при вирішенні відповідних науково-практичних завдань. Формування таких навичок ефективної поведінки у конфліктних ситуаціях дозволяє уникати та попереджувати конфлікти.

Дослідженню теоретичних та практичних проблем запобігання та мінімізації негативних наслідків конфліктів на підприємствах присвячені праці вітчизняних вчених, зокрема Абрамович С. Д., Чікарькова М. Ю., Боковець В.В., Соколовська В.В., Боковець В.В., Горбачов А.С., Слободянюк А.В., Ємельяненко Л. М., Єременко Л. В., Ісакова О. І., Кавиліна Г. К., Кайдалова Л. Г., Лісений Є.В., Лісеная А.М.. Пляка Л. В., Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т. О., Кононець М.О., Матвійчук Т.Ф., Петрінко В.С., Савенкова Л.О., Стамат В.М. та інших. Ці автори у наукових працях розглядають різні аспекти виникнення конфліктів у сфері управління, саме: організаційні, економічні, виробничі, соціально-психологічні тощо. Проте з посиленням ролі людського чинника у діяльності підприємства набуває актуальності постійний моніторинг та пошук шляхів вирішення конфліктних ситуацій в трудовому колективі сучасної організації. Дослідження цієї проблематики є актуальним, оскільки кількість конфліктних ситуацій зростає, а шляхів їх подолання та попередження негативних наслідків конфліктів на підприємствах сучасною наукою не приділено належної уваги.

Об’єкт дослідження – процес управління конфліктами в трудовому колективі організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи управління конфліктами.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз практичних аспектів управління конфліктами в трудовому колективі організації з метою розробки пропозицій щодо із запобігання та подолання конфліктних ситуацій в трудовому колективі.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

– визначити сутність конфлікту як явища в управлінні трудовим колективом;

– дослідити типи конфлікту та причини його виникнення в трудовому колективі;

– дослідити концептуально-методичні підходи до управління конфліктами в трудовому колективі;

– надати загальну характеристику підприємства ТОВ «СОНЕРА ГРУП»;

– оцінити рівень конфліктності в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП»;

– винайти заходи із запобігання конфліктних ситуацій в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП»;

– розробити пропозиції шляхів подолання конфліктних ситуацій в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції, аналіз літературних джерел та періодичних видань на тему дослідження, систематизація та узагальнення матеріалу, угруповання. Для з'ясування рівня конфліктності у менеджменті та обґрунтуванні напрямків вирішення конфліктів в трудовому колективі застосовано порівняльно-історичний аналіз, синтез; метод спостереження, анкетування та опитування працівників підприємства ТОВ «СОНЕРА ГРУП»).

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконаленню управління, а одержані результати можуть бути використані вітчизняними підприємствами в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел. Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження в ТОВ «СОНЕРА ГРУП».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1 Сутність конфлікту як явища в управлінні трудовим колективом

Конфлікти є невід'ємною частиною суспільного життя та супроводжують людей у різних життєвих ситуаціях. Усі протиріччя та непорозуміння, що виникають у процесі людської взаємодії, також можна вважати конфліктами. Слово «конфлікт» походить від латинських термінів conflictus і conflictio, що означають «зіткнення» чи «боротьба протилежних поглядів» [2, с. 381].

Впродовж усієї історії конфлікти залишалися ключовим явищем як для окремої особистості, так і для суспільства в цілому. Кожен історичний період відзначається своїми соціальними проблемами, які впливають на ставлення до конфлікту, зокрема у працях давніх філософів і мислителів. Особливої уваги в цьому контексті заслуговують дослідження сучасних науковців, які аналізують конфлікти в управлінській сфері.

У середині XX століття виникла конфліктологія як окрема галузь знань, що охоплює соціологічні, психологічні, філософські та інші підходи до дослідження конфліктів. Кожен із цих підходів формує власне розуміння конфлікту як концептуального явища [29, с. 9]. У межах даної роботи особливий акцент буде зроблено на управлінському аспекті конфлікту, оскільки він відповідає цілям дослідження.

Управлінська діяльність включає виконання управлінських функцій суб'єктами управління на різних стадіях управлінського процесу, для якого характерні як прямі, так і опосередковані управлінські відносини. Серед її специфічних рис варто виділити постійну взаємодію з людьми, а також взаємозалежність та взаємозв'язок суб'єктів управління [11, с. 49]. Тому при

формулюванні управлінського концепту конфлікту, як протиріччя між суб'єктами в процесі спільної діяльності, слід зазначити, що наведені раніше позиції допомагають краще описати та доповнити характеристики конкретних конфліктних ситуацій у сфері управління.

Розглянемо окремі концепти конфліктів в управлінській діяльності:

1) соціологічний підхід допомагає описати конфлікти між особистістю та групою або міжгрупові конфлікти, що можуть виникати в процесі управління;

2) психологічний концепт детально розкриває сутність конфлікту інтересів, що може з'являтися під час управлінської діяльності;

3) політологічний підхід пояснює природу вертикальних конфліктів у системі управління, таких як конфлікти між керівниками та підлеглими [26, с. 8].

Таким чином, управлінський концепт об’єднує ці концептуальні підходи, переносячи їх у практичну площину управлінської діяльності. Важливо також зауважити, що термін "конфлікт" часто використовується поряд із поняттями протиріччя, суперництво, конкуренція, напруження тощо. Однак між цими поняттями є істотні відмінності. Конфлікт, на відміну від протиріччя, передбачає присутність суб'єктів, що мають різні погляди та інтереси, які зіткнулися у певній ситуації в конкретному просторі та часі. Протиріччя між протилежностями завжди виступає основою конфлікту, тоді як суперництво є його конкретною формою, що виражається в активних діях. Відповідно до моделі Томаса-Кілменна, яка розглядає п'ять стратегій поведінки в конфлікті, суперництво є однією з них, разом із поступливістю, уникненням, компромісом та співпрацею [23, с. 24].

Взаємозв'язок понять «конфлікт» і «конкуренція» викликає певні труднощі у визначенні їх меж. Конкуренцію, яка не виходить за рамки законних і моральних норм, не слід розглядати як конфлікт, проте, коли вона виходить за ці межі, вона має спільні риси із суперництвом, що

характеризується жорсткою боротьбою без поступок і прагненням односторонньої перемоги.

Для теорії М. Дойча характерне ототожнення конфлікту з конкуренцією. Дослідник виділяє два основні типи взаємодії всередині та між групами – кооперацію та конкуренцію, при цьому надаючи перевагу кооперативному типу. Цей висновок базується на таких твердженнях:

1) кооперативні групи відзначаються кращою внутрішньогруповою комунікацією;

2) у групах вербалізується більше ідей;

3) члени групи виявляють уважність один до одного і здатні сприймати думки інших;

4) дискусії в таких групах супроводжуються дружньою атмосферою та взаємною підтримкою;

5) учасники кооперативних груп задоволені рішеннями, охоче визнають внесок кожного;

6) у кооперативних групах помітна чітка координація зусиль, розподіл обов'язків, орієнтація на вирішення завдань, відкритість до обговорень та висока продуктивність [4, с. 73].

Щодо відмінностей між конфліктом та напруженням, Л.М. Ємельяненко відзначає, що напруга є індикатором передконфліктного стану [13, с. 15]. Схожої думки дотримується В.П. Пєтков, який розглядає напруженість як стадію розвитку конфлікту – перший етап, на якому сторони усвідомлюють наявність суперечності як основи конфлікту [24, с. 64].

Проаналізувавши ці поняття, можна зробити висновок, що протиріччя, конкуренція, напруга (за винятком суперництва, яке є формою поведінки в межах конфлікту) можуть бути частковими проявами конфлікту, але не є самостійним конфліктом. Це зумовлено тим, що конфлікт – складне явище зі своєю структурою, яке в залежності від середовища набуває специфічних рис.

Оскільки управлінська діяльність здійснюється через управлінське спілкування, безпосередньо або опосередковано, важливо зазначити, що В.В.

Боковець визначає конфлікт як порушення нормального спілкування або «хворобу» спілкування. На прикладі міжособистісних конфліктів він розглядає динаміку конфлікту як зміну чотирьох стадій: латентної, демонстративної, латентно-агресивної та демонстративно-агресивної. Особливу увагу вчений приділяє когнітивним процесам особистості як учасника конфлікту [6, с. 133].

Дослідниця Л.М. Ємельяненко трактує конфлікт як соціальний феномен, який проникає в усі сфери людського соціуму, включаючи управлінську діяльність. Вона відзначає, що конфлікт як відкрите протистояння є наслідком суперечливих інтересів і позицій сторін. Серед основних компонентів конфлікту Ємельяненко виділяє конфліктуючі сторони, зону розбіжностей, сприйняття ситуації, мотиви та дії. Крім того, дослідниця наголошує на об'єктивних (реально існуючих обставинах) та суб'єктивних (ілюзорних) факторах, що стимулюють конфліктну поведінку [13, с. 47; 19].

Л.В. Єременко та О.І. Ісакова підкреслюють причинно-наслідковий характер конфліктів, виділяючи просторові, тимчасові та суб'єктні аспекти меж конфлікту. Серед основних ознак вони визначають момент протистояння, біполярність, яка одночасно відображає як взаємозв'язок, так і взаємну протилежність сторін. Спираючись на концепцію Р. Дарендорфа, дослідники пояснюють, що будь-який конфлікт зводиться до відносин двох елементів. Навіть коли у конфлікті беруть участь кілька груп, між ними можуть утворюватися коаліції, внаслідок чого конфлікт знову стає біполярним [14, с. 22].

Аналізуючи підхід Кайдалової Л.Г. та Пляка Л.В. до природи конфліктів, можна зазначити, що вчені розрізняють істинний конфлікт (який має об'єктивну основу в розбіжності інтересів, при якій сторони правильно оцінюють ситуацію) і хибний конфлікт (який не має об’єктивних підстав і виникає через спотворення інформації або непорозуміння інтересів та цінностей). Важливою характеристикою конфлікту вчені вважають протидію однієї сторони іншій у процесі розв'язання проблеми. Зокрема, на відміну від

Л.В. Єременко та О.І. Ісакової, Кайдалова і Пляка не визнають конфліктом ситуації, зумовлені лише суб’єктивними чинниками, наголошуючи на ключовій ролі об’єктивних основ [16, с. 12, 14].

Згідно з М.О. Кононець, конфлікт належить до важких ситуацій, які можна поділити на кілька типів: проблемні ситуації діяльності, ситуації соціальної взаємодії, внутрішньоособистісні ситуації та побутові проблеми [18, с. 11]. Така класифікація підкреслює комплексність конфліктів як явища, що має багато компонентів. Крім того, Г.К. Кавиліна зазначає, що конфлікт відображає певний стан взаємин у групі, де соціальна природа людини призводить до утворення груп з притаманними їм конфліктними взаєминами [15, с. 13].

Матвійчук Т.Ф. вивчає конфліктологічні, психологічні підходи до розв’язання конфліктів, акцентуючи увагу на методах посередництва та ефективної поведінки в конфліктах, виходячи з принципів психологічної науки. Такий підхід враховує психодинамічні аспекти (пов’язані з внутрішнім світом особистості), ситуаційні аспекти (орієнтовані на поведінкову реакцію) та когнітивні аспекти, які підкреслюють роль суб'єктивного чинника [21, с. 48]. Це дозволяє дослідникам розглядати внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові й внутрішньогрупові конфлікти.

В.С. Петрінко зосереджується на міжособистісних конфліктах у муніципальних управлінських структурах, досліджуючи їх причини з метою формування конструктивної поведінки муніципальних службовців. На основі загальнопсихологічного принципу єдності свідомості та діяльності він виявив, що конфліктна поведінка в таких структурах виникає через протиріччя між обмеженістю управлінських ресурсів і необхідністю врахування інтересів громади [23, с. 17].

Отже, конфлікт – це багатогранне явище, що відображає різні аспекти соціального життя людини. Вивчення конфліктів у межах управлінської діяльності потребує врахування специфіки середовища, в якому вони

виникають, адже саме це є важливим фактором у виявленні особливостей конкретних конфліктних ситуацій.

1.2 Типи конфлікту та причини його виникнення в трудовому колективі

Жодна організація не може повністю уникнути конфліктів, особливо якщо йдеться про великі колективи з різноманітними цінностями, цілями, інтересами та поглядами, що обумовлюють ймовірність виникнення конфліктних ситуацій. Як зазначено у дослідженнях [25, с. 63; 26, с. 6], значна частина таких проблем виникає через відмінності в особистих якостях працівників, професійних завданнях та функціональних обов'язках. Однак, на відміну від поодиноких інцидентів, проблемні ситуації вимагають аналізу та втручання через повторюваність і вплив на діяльність організації.

Конфлікти супроводжували суспільство з давніх-давен, і питання їхньої природи завжди викликало увагу філософів, соціологів і психологів. Сучасні дослідники розглядають конфлікт як природний елемент соціального життя, що потребує уваги та регулювання. У поглядах на конфлікт спостерігається дві основні позиції: одні вважають його нормою соціального життя, без якої не можливо уявити розвиток суспільства; інші бачать у ньому небезпеку, якої варто уникати. У будь-якому випадку, в умовах сучасного світу конфлікти залишаються реальністю, яку необхідно ретельно вивчати [26, с. 7].

Сучасні конфліктологи зосереджують свої дослідження на трьох аспектах:

1) вивчення природи, причин і динаміки конфліктів;

2) розробка методів для їх врегулювання та запобігання;

3) формування типології конфліктів для кращого розуміння їхньої структури та форм прояву. Ці аспекти мають як теоретичне, так і практичне значення.

Погляди на конфлікт в управлінні змінювались разом з розвитком теорій організацій. Представники наукового управління та адміністративної школи вважали, що конфлікти виникають через відсутність чітких правил, процедур і структур, і їх можна уникнути, оптимізуючи організаційний порядок. Представники школи «людських відносин» також прагнули уникати конфліктів, вважаючи їх показником поганого управління. На їхню думку, добрі взаємини між працівниками сприяли б уникненню суперечностей [24, с. 314].

Таким чином, хоча конфлікти й асоціюються з негативними явищами, такими як агресія та ворожість, вони є невід'ємною частиною діяльності організації. Розуміння їхньої природи та управління конфліктами допомагають знизити їхній негативний вплив і навіть використати на благо розвитку організації.

Сучасні теорії управління конфліктами визнають, що не всі конфлікти є небажаними для організації. Конструктивні конфлікти, що виникають через розбіжності у вирішенні принципових питань, можуть стимулювати розвиток, запобігати застою та сприяти появі нових ідей і цінностей [31, с. 203]. Однак, поряд з конструктивними, існують і деструктивні конфлікти, які здатні підірвати морально-психологічний клімат у колективі, послабити згуртованість групи та загалом знизити ефективність організації. Такі конфлікти часто виникають через нерозуміння реальної ситуації, егоїстичні цілі або відмінності в інтересах і прагненнях працівників [29, с. 101].

Основними типами конфліктів є:

1) внутрішньоособистісний, коли конфлікт виникає в межах індивіда;

2) міжособистісний конфлікт;

3) конфлікт між особистістю та групою;

4) міжгруповий конфлікт [29, с. 107].

Табл. 1.1 демонструє, що кожен тип конфлікту має свої специфічні причини та наслідки, і тому управління ними потребує різного підходу залежно від їхньої природи.

Таблиця 1.1 - Дослідження видів конфліктів.

Вид конфлікту	Опис	Причини виникнення	Наслідки (позитивні та негативні)
1	2	3	4
Внутрішньо-особистісний	Конфлікт, що виникає всередині особистості через суперечності між її бажаннями, цінностями та обов'язками	Невідповідність між особистими бажаннями та вимогами оточення; внутрішні моральні дилеми; нереалізовані амбіції чи потенціал.	Позитивні: саморозвиток, подолання особистих обмежень. Негативні: стрес, емоційне вигорання, зниження продуктивності.
Міжособистісний	Конфлікт між двома або більше людьми з різними інтересами, цінностями або цілями	Розбіжності у цінностях, цілях, методах роботи; особисті амбіції, взаємна антипатія; конкуренція за ресурси чи повноваження	Позитивні : можливість досягти компромісу, покращення взаєморозуміння. Негативні : погіршення морально-психологічного клімату, зниження згуртованості.
Між особистістю та групою	Конфлікт, що виникає, коли індивід не погоджується з нормами або цілями групи, або група очікує від нього іншої поведінки	Невідповідність між очікуваннями групи та особистими цілями; неприйняття індивідуальних особливостей групою; тиск групових норм	Позитивні : посилення групової ідентичності, підтримка стандартів. Негативні : ізоляція окремих осіб, зниження мотивації, відчуття відчуження.
Міжгруповий	Конфлікт між різними групами або підрозділами в організації, що мають різні інтереси, цілі або погляди на досягнення цілей	Конкуренція за ресурси, владу, визнання; розбіжності у цілях, способах досягнення; відмінності в стилях роботи або цінностях підрозділів.	Позитивні : пошук оптимальних рішень, стимулювання здорової конкуренції. Негативні : зниження ефективності, зростання напруженості, дезорганізація.
Реалістичний	Конфлікт, спрямований на досягнення конкретної мети, вирішення актуальної проблеми.	Розбіжності в поглядах на шляхи вирішення конкретної проблеми; бажання досягти оптимальних результатів; відсутність чіткого плану дій.	Позитивні : сприяє розвитку, стимулює інновації. Негативні : якщо конфлікт затягується, можливі негативні наслідки для командної роботи.

Продовження табл.1.1

1	2	3	4
Нереалістичний	Конфлікт, який не має конкретної мети, а виникає через необхідність зняття напруги	Психологічна напруга; перевантаження, стрес; емоційне невдоволення	Позитивні : рідко дає позитивний ефект. Негативні : погіршення морального клімату, зниження продуктивності, демотивація.
Моббінг	Колективний психологічний тиск, направлений проти однієї особи, щоб змусити її залишити колектив або піти з посади	Неприйняття особистих якостей чи поведінки; суперництво, заздрість; групові інтереси або цінності, що не підтримуються окремим працівником.	Негативні : травмування жертви, порушення психологічного клімату, зниження продуктивності та високий рівень стресу в колективі

Ці типи конфліктів можуть взаємно впливати один на одного: внутрішньоособистісні конфлікти іноді переходять у міжособистісні, а міжособистісні можуть розвиватися у групові. Серед інших класифікацій конфліктів варто зазначити розподіл на реалістичні та нереалістичні за Козером. Реалістичні конфлікти спрямовані на досягнення конкретних результатів і можуть бути вирішені альтернативними методами взаємодії. Нереалістичні конфлікти часто зумовлені необхідністю зняти напругу і можуть бути важчими для врегулювання [29, с. 108].

Одним із видів деструктивного конфлікту є моббінг – колективний психологічний тиск або цькування, спрямоване на пригнічення одного з працівників, що може мати серйозні наслідки як для особи, так і для організації [6, с. 133]. Конфлікти мають як позитивні, так і негативні функції. До позитивних відносять виявлення та вирішення суперечностей, стимулювання інновацій і змін, активізацію життя організації. Негативні функції деструктивних конфліктів полягають у послабленні колективної єдності та зниженні ефективності діяльності.

Деструктивний конфлікт розгортається у випадках, коли одна зі сторін жорстко наполягає на своїй позиції або вдається до методів боротьби, що включають моральний тиск чи приниження іншої сторони [12, с. 111]. Такі

конфлікти можуть порушити соціально-психологічний клімат, знизити ефективність роботи та негативно позначитися на розвитку особистості.

Ситуація в Україні, зокрема війна та нестабільність, має значний вплив на психологічний стан працівників і, як наслідок, на конфліктні ситуації в трудових колективах. В умовах війни працівники стикаються з постійним стресом, невизначеністю та тривогою, що негативно позначається на їхньому емоційному стані. Це може призводити до підвищення чутливості до конфліктних ситуацій і збільшення ймовірності виникнення суперечок.

Психологічні травми, пов’язані з війною, можуть спонукати людей до агресивних або замкнених реакцій. В умовах, коли люди відчувають загрозу для свого життя та здоров’я, їхні міжособистісні стосунки можуть ускладнюватися. Наприклад, працівники можуть ставитися один до одного з недовірою, що створює додатковий ґрунт для конфліктів.

Крім того, нестабільність на ринку праці та економічні труднощі можуть викликати у працівників почуття невизначеності щодо їхнього майбутнього, що також може підвищувати напруженість у колективі. Підвищена конкуренція за робочі місця та ресурси може призвести до конфліктів як між колегами, так і з керівництвом.

У цей складний час підприємствам важливо приділяти увагу створенню підтримуючого середовища, розвитку корпоративної культури, яка сприяє співпраці та порозумінню, а також забезпечити психологічну підтримку працівникам для зменшення стресу та уникнення конфліктів. Розуміння причин виникнення конфліктів у трудовому колективі, особливо в контексті війни та нестабільності, є ключовим для ефективного управління організацією в ці непрості часи.

Завданням управління конфліктами є не лише їх виявлення, але й аналіз причин та віднесення до певного типу. Ефективне управління допомагає контролювати конфлікти, мінімізуючи їх негативний вплив і сприяючи конструктивному вирішенню для розвитку організації.

1.3 Концептуально-методичні підходи до управління конфліктами в трудовому колективі

Управління конфліктами є важливим аспектом роботи керівника, адже успіх у вирішенні конфліктних ситуацій значною мірою залежить від його професійних навичок і компетентності. Вирішення конфліктів допомагає не тільки уникнути деструктивних наслідків, але й сприяє ефективній роботі всього колективу. Процес управління конфліктами передбачає цілеспрямоване впливання на фактори, що спричинили конфлікт, або на поведінку його учасників, з метою зменшення негативних проявів та попередження ескалації ситуації. Іншими словами, управління конфліктами охоплює різні способи втручання в процес конфлікту на кожній із його стадій [1, с. 15]. Крім того, управління конфліктами в трудовому колективі є важливим аспектом організаційного життя, оскільки конфлікти можуть впливати на продуктивність, моральний дух працівників і загальну атмосферу в організації. Для ефективного управління конфліктами важливо застосовувати концептуально-методичні підходи, які допоможуть не лише вирішувати наявні проблеми, але й запобігати їх виникненню в майбутньому.

Врегулювання конфліктів є важливою складовою управління організаціями, адже конфлікти можуть впливати на продуктивність праці, моральний клімат і загальну ефективність діяльності.

Існує широкий спектр методів, спрямованих на врегулювання конфліктів, і їх можна згрупувати відповідно до специфіки використання у різних ситуаціях (рис. 1.1).

Вибір методу врегулювання конфлікту залежить від конкретної ситуації, характеру конфлікту, інтересів сторін і бажаного результату. Успішне управління конфліктами вимагає комплексного підходу, що включає діагностику причин конфлікту, розуміння індивідуальних потреб учасників та ефективну комунікацію.



Рис. 1.1. Методи управління конфліктами в трудовому колективі, складено за [29, с. 144]

Внутрішньоособистісні методи, що спрямовані на вплив на окрему особистість, передбачають вміння належно організувати власну поведінку та висловити свою думку без спровокування захисної реакції у співрозмовника. Одним з рекомендованих підходів є метод «я-висловлювання», який дозволяє донести своє ставлення до конфлікту без звинувачень і вимог, спонукаючи співрозмовника переглянути свою позицію. Цей метод допомагає уникати перетворення опонента на ворога, що особливо корисно в ситуаціях, коли одна з сторін роздратована чи незадоволена. Використання цього підходу вимагає певних навичок і практики, проте воно дозволяє ефективно висловити власну думку щодо проблеми.

Основні концептуально-методичні підходи до управління конфліктами можна поділити на кілька ключових категорій, які розглянемо у табл.1.2.

Таблиця 1.2.- Концептуально-методичні підходи до управління конфліктами в трудовому колективі:

Підхід	Опис
1. Профілактика конфліктів	- створення позитивного робочого середовища: забезпечення комфортних умов праці, розвиток корпоративної культури, відкритого спілкування - чітке визначення ролей і відповідальностей, що передбачає складання ясних посадових інструкцій та розподіл обов'язків і повноважень.
2. Аналіз конфліктів	- ідентифікація причин конфліктів: з'ясування соціальних, психологічних і структурних причин виникнення конфліктів. - оцінка впливу конфлікту: аналіз впливу конфлікту на продуктивність, моральний дух команди та загальну атмосферу в організації.
3. Методи вирішення конфліктів	- комунікаційні стратегії: використання активного слухання, «я-висловлювань», конструктивної критики для висловлення думок без звинувачень; - переговори та медіація: ведення переговорів або залучення нейтральної третьої сторони для допомоги в досягненні компромісу.
4. Навчання та розвиток навичок	- тренінги з управління конфліктами: регулярні навчання для працівників і керівництва щодо управління конфліктами, технік ведення переговорів; - розвиток лідерських якостей: навчання керівників виявляти конфлікти на ранній стадії та створювати сприятливе середовище для їх обговорення.
5. Оцінка результатів управління конфліктами	- моніторинг і аналіз результатів: оцінка ефективності вжитих заходів, збір відгуків від учасників, аналіз змін у атмосфері; - вдосконалення системи управління конфліктами: корекція стратегій управління на основі отриманих результатів та аналізу.

Структурні методи вирішення конфліктів в організаціях стосуються усунення проблем, які виникають через неефективний розподіл повноважень, організацію праці або систему стимулювання. До таких методів належать:

1. Роз'яснення вимог до роботи. Це один із найбільш ефективних методів управління конфліктами, оскільки кожен працівник повинен чітко розуміти, які результати від нього очікуються, а також його обов'язки, відповідальність і межі повноважень. Цей підхід можна реалізувати через створення відповідних посадових інструкцій та розподіл прав і відповідальності на різних рівнях управління.

2. Координаційні та інтеграційні механізми. Одним з поширених методів є встановлення ланцюга команд, що структурує взаємодію, прийняття рішень і інформаційні потоки в організації. У випадку розбіжностей між підлеглими, вони можуть звернутися до керівника для ухвалення рішення. Принцип єдиноначальності спрощує використання ієрархії в управлінні конфліктами, адже підлеглі знають, чиї рішення потрібно виконувати. Також корисні інтеграційні засоби, такі як міжфункціональні групи, цільові команди і міжгрупові наради.

3. Загальноорганізаційні цілі. Ефективне досягнення комплексних цілей вимагає спільних зусиль кількох працівників, відділів або груп. Чітке усвідомлення мети підвищує злагодженість у роботі всього колективу.

4. Система винагород. Винагорода може стати важливим методом управління конфліктами, оскільки вона впливає на поведінку людей, запобігаючи негативним наслідкам. Працівники, які сприяють досягненню загальних цілей і намагаються вирішувати проблеми комплексно, повинні бути винагороджені. Важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку.

Міжособистісні стилі вирішення конфліктів

1. Ухилення (Уникнення). Цей стиль передбачає прагнення уникати конфліктів, не потрапляючи в ситуації, що можуть викликати суперечки. Ухилення зазвичай не змінює суттєво міжособистісні відносини, однак може призвести до накопичення незадоволеності.

2. Домінування. При цьому стилі учасники конфлікту чинять тиск на іншу сторону, намагаючись нав'язати свою точку зору. Це може бути ефективним, коли один з учасників має значну владу, але такий підхід часто викликає обурення, особливо серед молодших і більш освічених працівників.

3. Компроміс. Цей стиль базується на взаємних поступках і готовності прийняти точку зору іншої сторони, хоч і в обмеженому обсязі. Компроміс є цінним в управлінських ситуаціях, оскільки дозволяє швидко вирішити

конфлікт, однак може бути важко реалізувати, якщо сторони сумніваються у дотриманні угоди.

4. Співробітництво. Цей стиль передбачає відкритість до розгляду інших точок зору та бажання знайти спільне рішення. Співробітництво є найефективнішим у вирішенні організаційних проблем.

В таблиці 1.3. проаналізуємо недоліки та переваги зазначених вище міжособистісних стилів вирішення конфліктів.

Таблиця 1.3 – Аналіз міжособистісних стилів вирішення конфліктів

Стиль вирішення конфлікту	Опис	Недоліки	Переваги
Ухилення (Уникнення)	Прагнення уникнути конфлікту, ігноруючи проблеми або ситуації, які можуть призвести до суперечок.	Може знизити емоційну напругу в незначних конфліктах	Призводить до накопичення невирішених конфліктів, які можуть загострити ситуацію в майбутньому.
Домінування	Одна сторона намагається нав'язати свою точку зору, використовуючи силу або авторитет.	Ефективний у критичних ситуаціях, коли потрібно швидко прийняти рішення.	Викликає обурення та опір, шкодить стосункам та командному духу.
Компроміс	Обидві сторони роблять взаємні поступки для досягнення угоди.	Дозволяє швидко вирішити конфлікт, задовольняючи обидві сторони.	Може призвести до незадоволення, якщо сторони не отримують те, чого насправді бажали.
Співробітництво	Відкритість до ідей та точок зору інших для знаходження рішення, яке задовольнить всіх.	Допомагає знайти інноваційні рішення та покращує міжособистісні стосунки.	Вимагає більше часу та зусиль, може бути складним при сильно різних інтересах.
Конкуренція	Одна сторона намагається перемогти або досягти своєї мети за рахунок іншої.	Ефективний для швидкого прийняття рішень або у випадках, коли одна сторона має законні підстави.	Викликає конфлікти та напругу, може зруйнувати відносини.

Переговори, як форма комунікації, можуть слугувати як самостійний процес, так і елемент медіації. Вони передбачають набір тактичних прийомів, спрямованих на досягнення спільних рішень, що задовольняють обидві сторони. Успіх переговорів залежить від здатності учасників зрозуміти позицію один одного та вибрати адекватний стиль спілкування.

Конфлікти проходять кілька етапів, і переговори можуть бути доречні лише на певних з них. Важливо, щоб переговори проводились лише з тими особами, які можуть вплинути на результати конфлікту. Організовані переговори проходять кілька стадій: підготовка, початок, пошук рішення та завершення. Варто зазначити, що повторні переговори є складнішими.

У сучасних умовах важко використовувати високу оплату праці як стимул. Тому слід звернути увагу на нематеріальні стимули, створюючи гнучку систему пільг і визнаючи цінність кожного працівника для колективу. Важливо формувати у свідомості працівників відчуття єдності команди, не руйнуючи наявні неформальні групи, якщо вони не шкодять цілям організації. у сучасному управлінні трудовими ресурсами необхідно зосередити увагу не лише на матеріальних, а й на нематеріальних мотиваційних чинниках. Створення гнучкої системи пільг, визнання цінності кожного працівника, формування командного духу та підтримка неформальних груп – все це має величезне значення для підвищення залученості співробітників і загальної продуктивності організації. Залученість і задоволеність працівників є ключовими факторами успішної діяльності будь-якої організації в умовах сучасного ринку праці.

Управління конфліктами є важливим аспектом роботи кожного керівника, адже воно безпосередньо впливає на ефективність організації та задоволеність працівників. Конфлікти можуть виникати з різних причин: різні погляди на виконання завдань, невірне розуміння обов'язків, чи навіть особистісні непорозуміння. Вміння керівника правильно оцінити ситуацію, розпізнати основні причини конфлікту та вибрати відповідний стиль його вирішення є ключовими факторами, які можуть запобігти ескалації

напруженості та негативним наслідкам. Досягнення компромісу чи укладання угоди, що влаштовує всі сторони, може не тільки розв'язати конфлікт, але й зміцнити відносини між співробітниками, підвищити їхню лояльність до організації.

Успішність вирішення складних завдань та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі значною мірою залежить від конфліктологічної компетентності керівника. Це включає не лише знання теоретичних аспектів управління конфліктами, але й практичні навички спілкування, активного слухання та емпатії. Керівник, який володіє цими навичками, здатен створити атмосферу відкритості та довіри, де співробітники відчувають себе вільно, висловлюючи свої думки та переживання. Таке середовище стимулює командну роботу та сприяє кращому розумінню між членами колективу, що, у свою чергу, знижує ймовірність виникнення конфліктів і підвищує загальний рівень задоволеності працівників. У результаті, ефективне управління конфліктами стає важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей організації та підтримання її конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА І АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «СОНЕРА ГРУП»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «СОНЕРА ГРУП»

Підприємницька діяльність ТОВ «СОНЕРА ГРУП» спрямована на збирання, заготівлю, переробку, купівлю, продаж брухту та відходів кольорових і чорних металів та має для цього ліцензію і відповідні технологічні можливості.

В таблиці 2.1 складено паспорт підприємства ТОВ «СОНЕРА ГРУП».

Таблиця 2.1 – Паспорт підприємства ТОВ «СОНЕРА ГРУП»

Повне найменування	товариство з обмеженою відповідальністю «СОНЕРА ГРУП»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна
ЄДРПОУ	41783369
Дата реєстрації	06.12.2017
Місцезнаходження	Запорізька обл., місто Запоріжжя (Шевченківський р-н міста), вул. Панфьорова, буд. 211.
Галузь	Переробна
Види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД	46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом
Інформація про основні види продукції або послуг	Оптова торгівля металевими та неметалевими відходами та брухтом, матеріалами для вторинного перероблення. Збирання, сортування, сепарацію, демонтаж (розбирання) відпрацьованих виробів
Середня кількість працівників	7 осіб
Статутний капітал	1 000 гривень

Підприємство здійснює оптову торгівлю металевими та неметалевими відходами та брухтом, матеріалами для вторинного перероблення, з метою їх перепродажу переробним підприємствам.

Проведено дослідження організаційної структури та структури управління на підприємстві. На рис. 2.1 представлено організаційну структуру управління ТОВ «СОНЕРА ГРУП».

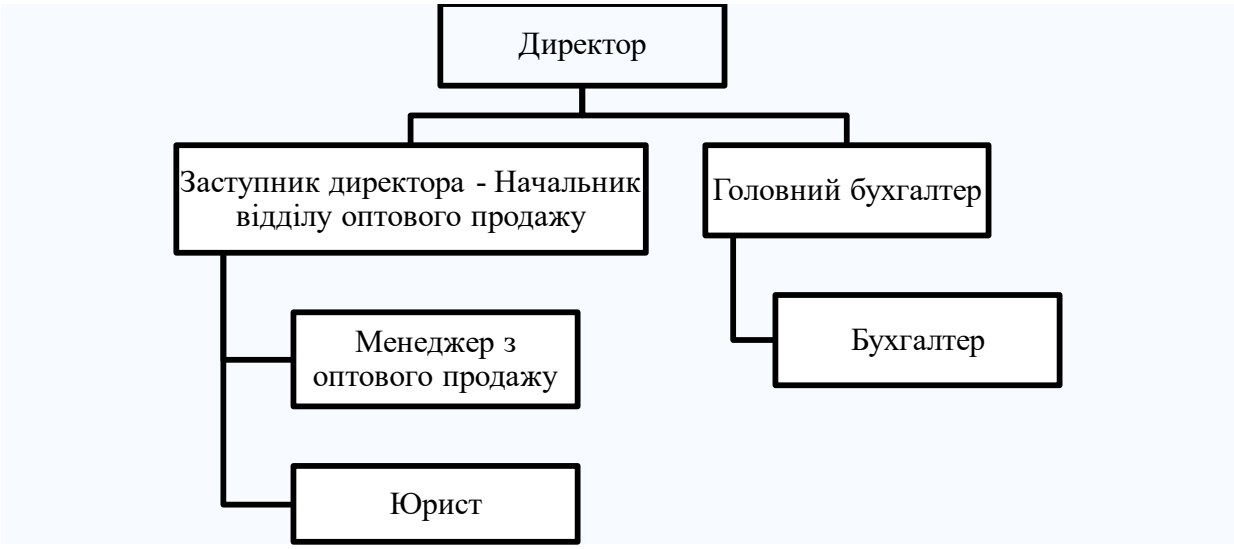


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «СОНЕРА ГРУП»

Загальна чисельність персоналу складає 7 осіб, у тому числі:

а) директор – 1 особа;

б) заступник директора – 1 особа;

в) менеджер з оптового продажу – 2 особи;

г) юрист – 1 особа;

д) головний бухгалтер – 1 особа;

е) бухгалтер – 1 особа.

На підставі організаційної структури управління ТОВ «СОНЕРА ГРУП» проведено оцінку основних керівник ланок підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні керівні ланки організаційної структури підприємства ТОВ «СОНЕРА ГРУП»

Основні керівні ланки	Функціональні обов'язки
Директор	Визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства. Визначає напрями розвитку підприємства.
Заступник директора – Начальник відділу оптового продажу	Здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю основних та допоміжних відділів.
Головний бухгалтер	Здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності та контроль за ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, схоронністю власності підприємства.

Проаналізовано діяльність відокремлених структурних підрозділів підприємства ТОВ «СОНЕРА ГРУП» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Відокремлені структурні підрозділи підприємства ТОВ «СОНЕРА ГРУП»

Структурна одиниця	Основні напрямки діяльності
Управлінський апарат	Загальне керування та координування діяльності підприємства. Здійснення основних функцій управління: планування, організування, мотивація, контроль.
Відділ оптового продажу	Керівництво та координація оптового продажу відповідно до планів реалізації. Укладання договорі з покупцями. Складання тендерної документації для участі в закупівлях. Митне оформлення ексорту.
Відділ бухгалтерського обліку, аналізу та контролю	Керівництво та координація обліку, складання податкової та статистичної звітності. Внутрішньогосподарський аналіз та контроль.

Відокремлені підрозділи підприємства налічують три одиниці. Основні напрями діяльності структурних підрозділів та функціональні обов'язки ключових керівних ланок сформовані й організовані відповідно до основних та допоміжних бізнес-процесів ТОВ «СОНЕРА ГРУП».

Економічна характеристика підприємства ТОВ «СОНЕРА ГРУП» наведена на основі звітних даних, які представлені в Додатку А. Для аналізу економічної діяльності підприємства проведено динамічний аналіз ключових

показників, які розподілено на три групи: 1) капітал; 2) ресурси; 3) фінансові результати. Основні економічні показники ТОВ «СОНЕРА ГРУП» представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні показники діяльності ТОВ «СОНЕРА ГРУП» за 2021- 2023 роки, тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абс. зміни 2023 р. від		Темпи зростання 2023 р. у % до	
				2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
I. Капітал							
Загальний капітал	123	105,8	174,6	51,6	68,8	41,95	65,03
Власний капітал	71,5	88,7	156,2	84,7	67,5	118,46	76,10
у тому числі нерозподілений прибуток	69,5	88,7	154,2	84,7	65,5	121,87	73,84
Позиковий капітал	51,5	17,1	18,4	-33,1	1,3	-64,27	7,60
II. Ресурси							
Вартість оборотних активів	74,5	73,6	174,6	100,1	101	134,36	137,23
Вартість необоротних активів	48,5	32,2	0	-48,5	-32,2	-100,00	-100
Середньооблікова чисельність працівників	7	7	7	0	0	0,00	0
Фонд оплати праці	336,12	368,75	412,63	76,51	43,87	22,76	11,90
Середньомісячна заробітна плата, грн. і коп.	4001,5	4389,9	4912,3	910,82	522,36	22,76	11,90
III. Економічні показники							
Чистий дохід (виручка) від реалізації	897,5	1067,8	4497,4	3599,9	3429,6	401,10	321,18
Собівартість реалізації	628,3	751,4	3610,8	2982,5	2859,4	474,69	380,54
Валовий прибуток	269,2	316,4	886,6	617,4	570,2	229,35	180,21
Прибуток до оподаткування	44,2	53	82,3	38,1	29,3	86,20	55,28
Чистий прибуток	36,2	43,5	67,5	31,3	24	86,46	55,17

Далі проведено аналіз змін в обраних показниках.

1. Капітал. Вивчено показники капіталу підприємства. Встановлено, що загальний капітал зріс у 2023 році на 51,60 тис. грн (або на 41,95%) у порівнянні з 2021 роком, а також на 68,8 тис. грн (також на 41,95%) у

порівнянні з 2022 роком. Загальний капітал складається з власного та позикового капіталу. На рисунку 2.2 продемонстровано динаміку змін капіталу підприємства.

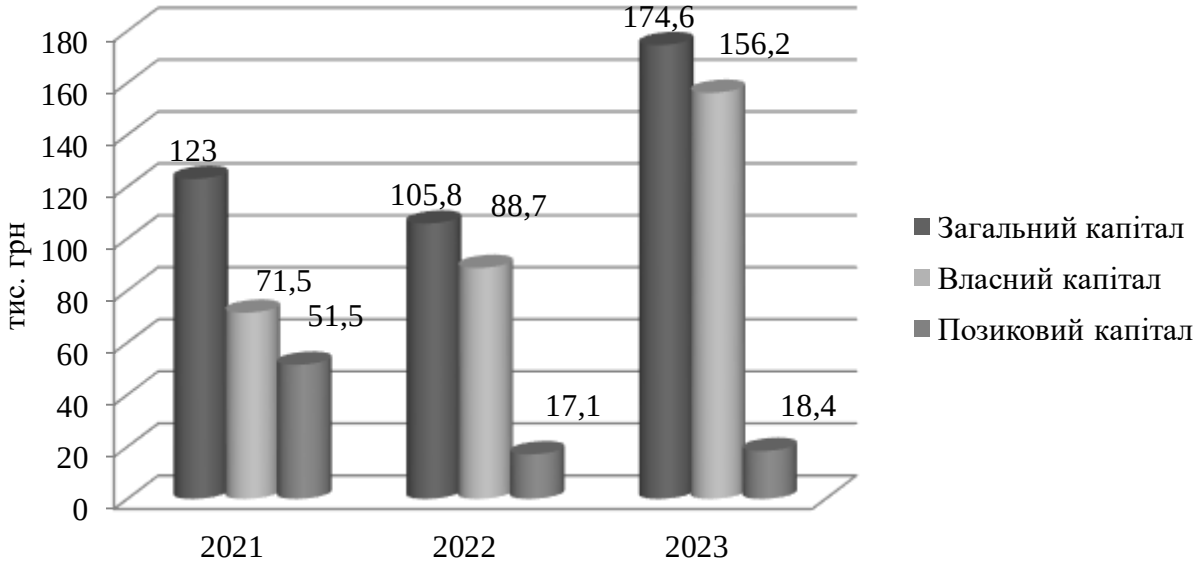


Рис. 2.2 Зміна капіталу підприємства ТОВ «СОНЕРА ГРУП», 2021- 2023 рр., тис. грн.

Зростання власного капіталу зумовлене збільшенням нерозподіленого прибутку, який, в свою чергу, підвищився на 84,7 тис. грн у порівнянні з 2021 роком та на 6265,5 тис. грн у порівнянні з 2022 роком. Така тенденція є позитивною, оскільки підприємство збільшує свою вартість та має можливості для подальшого розвитку. У той же час, позиковий капітал знижується. Він складається з поточної заборгованості за різними видами розрахунків, при цьому підприємство не має кредиторської заборгованості перед постачальниками і підрядниками.

Дані, представлені на рисунку 2.2, свідчать про те, що в структурі загального капіталу власний капітал займає домінуючу частку, що вказує на те, що ТОВ «СОНЕРА ГРУП» не залежить фінансово від позичальників та кредиторів, має певну фінансову автономію у своїй діяльності та характеризується низьким фінансовим ризиком.

2. Ресурси. Зміни в ресурсах протягом років ілюструються на рисунку 2.3.

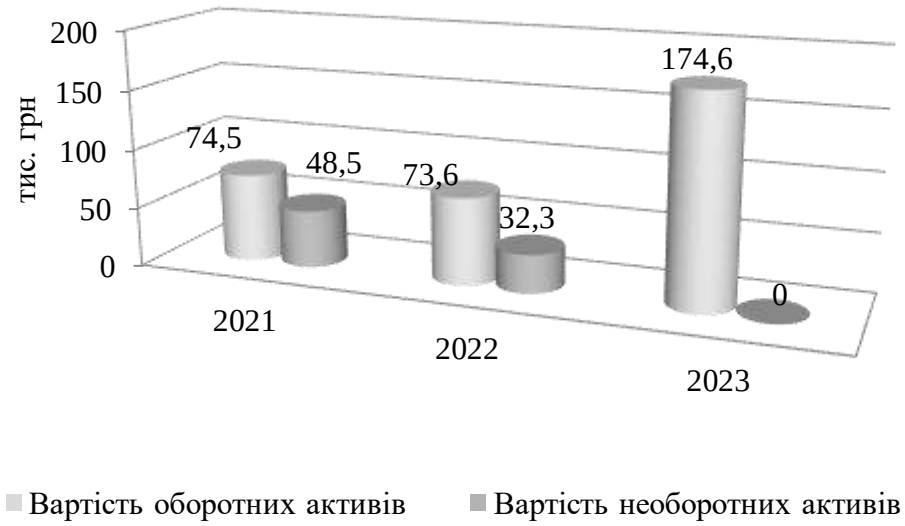


Рис. 2.3 Зміна величин необоротних та оборотних активів ТОВ «СОНЕРА ГРУП» у 2021- 2023 рр., тис. грн.

На кінець 2023 року вартість оборотних активів зросла на 101 тис. грн у порівнянні з 2022 роком. Це збільшення відбулося за рахунок статей запасів та дебіторської заборгованості.

Щодо необоротних активів, їх вартість, що складається з незавершених капітальних інвестицій, зменшилася у 2023 році. Середня кількість працівників залишається на рівні 7 осіб, що є стабільним показником. У зв'язку зі збільшенням мінімальної заробітної плати фонд оплати праці також зріс. Середня місячна заробітна плата демонструє тенденцію до зростання і на кінець року становить: 4001,50 грн, 4389,90 грн та 4912,30 грн.

3. Економічні показники. Проведено аналіз основних економічних показників. Дохід від продажу продукції та собівартість продукції ілюструються на рисунку 2.4. Чистий дохід від реалізації демонструє зростаючу тенденцію у 2022 та 2023 роках. У 2023 році він зріс на 3429,60 грн у порівнянні з 2022 роком, а разом із цим збільшилась і собівартість реалізації.

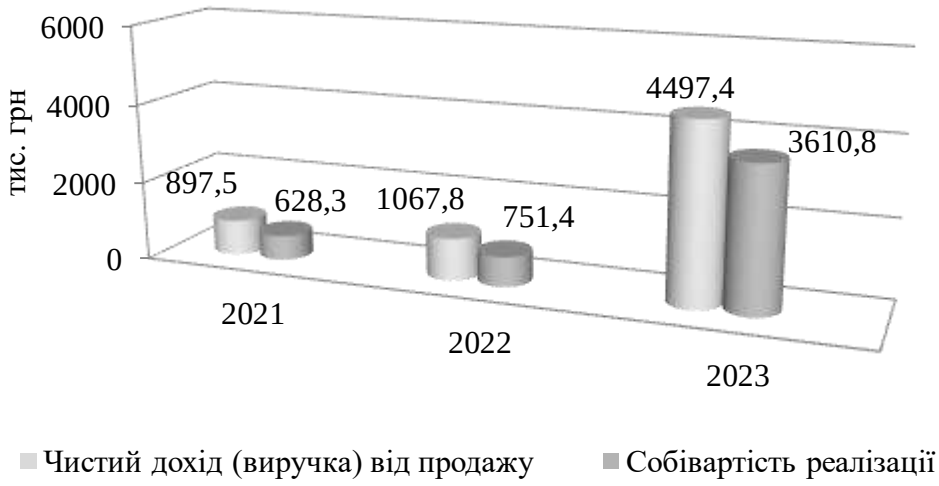


Рис. 2.4 Зміна чистого доходу від реалізації та собівартості продукції ТОВ «СОНЕРА ГРУП» у 2021- 2023 рр., тис. грн.

Таким чином, у 2023 році спостерігається суттєве зростання чистого доходу (виручки) від реалізації, а також собівартості реалізації, що зумовлено підвищенням цін та збільшенням обсягів продажів. Зміни інших фінансових результатів ілюструються на рисунку 2.5.

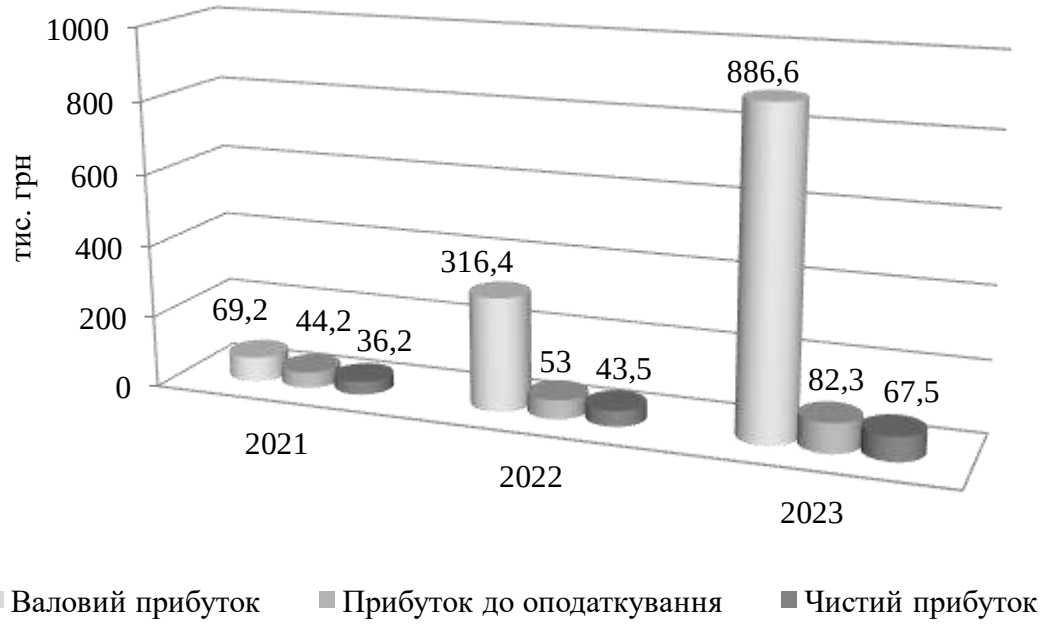


Рис. 2.5 Зміна фінансових результатів ТОВ «СОНЕРА ГРУП» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Валовий прибуток демонструє зростання, з приростом у 2023 році на рівні 180,21% порівняно з 2022 роком.

Фінансовий результат до оподаткування зріс на 29,3 тис. грн у 2023 році в порівнянні з 2022 роком, що пов'язано з підвищенням чистого доходу від реалізації та доходами з інших видів діяльності. Чистий прибуток у 2021 році становив 36,2 тис. грн, у 2022 році - 43,5 тис. грн, що свідчить про тенденцію зростання, а у 2023 році досягнув 67,5 тис. грн.

Отже, за результатами аналізу основних показників можна зробити висновок, що ключові ресурсні показники та показники капіталу ТОВ «СОНЕРА ГРУП» у 2021-2023 роках мають позитивну тенденцію до зростання, що свідчить про стабільний фінансово-економічний стан і успішну господарську діяльність підприємства.

2.2. Оцінка рівня конфліктності в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП»

Конфлікти є невід'ємною частиною суспільного життя, оскільки кожна людина може зіткнутися з різними поглядами, переконаннями чи інтересами інших. Такі розбіжності, що виникають в процесі взаємодії з оточенням, можуть призвести до конфліктів, і підприємства не є винятком у цьому аспекті.

Відсутність конфліктів у організаціях та трудових колективах є практично неможливою. Діагностика рівня конфліктності в колективі передбачає уважний аналіз меж допустимих протиріч, які можуть або не призвести до відкритого конфлікту, або навпаки – мати тенденцію до його загострення. Цей процес включає в себе визначення та розмежування причин, джерел і приводів для конфліктних ситуацій. Важливо виявити як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники, що призводять до конфліктів.

Вікова структура трудового колективу ТОВ «СОНЕРА ГРУП» у 2023 році представлена даними, наведеними у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Вікова структура трудового колективу ТОВ «СОНЕРА ГРУП» у 2023 році

Категорія персоналу	Численність, осіб.			Питома вага, %	
	2022	2023	відх.	2022	2023
Разом, у т.ч.:	7	7	0	100	100
від 21 до 35 років	2	1	+1	28	15
від 36 до 50 років	4	5	+1	57	70
більше 50 років	1	1	0	15	15

Дані, представлені в таблиці 2.3, вказують на те, що в трудовому колективі підприємства понад 70% працівників належать до вікової категорії 36-50 років (рис. 2.6). Така структура віку має позитивний вплив на працездатність та продуктивність праці, оскільки цей вік зазвичай характеризується наявністю досвіду, стабільності та професійних навичок, що сприяє ефективному виконанню робочих обов'язків.

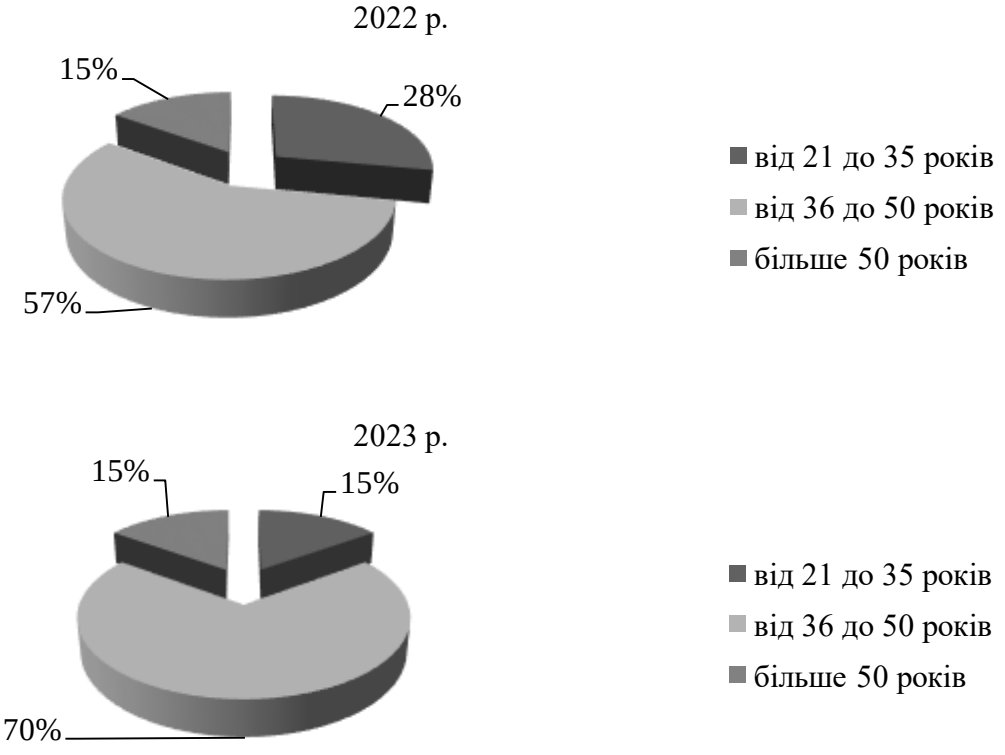


Рис. 2.6 Вікова структура трудового колективу ТОВ «СОНЕРА ГРУП» у 2022- 2023 рр., в %

Для проведення аналізу конфліктів та оцінки психологічного клімату в колективі було організовано дослідження, в якому взяли участь працівники

підприємства. Перший етап дослідження полягав у застосуванні методу спостереження для збору інформації про думки респондентів, а також для вивчення їх особистісних і поведінкових характеристик, які представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка особистісних якостей персоналу ТОВ «СОНЕРА ГРУП» за результатами спостереження (загальна чисельність 7 осіб)

Член колективу	Особистісні та поведінкові особливості
1	Добродушна, спокійна, відкрита, товариська людина
2	Наполегливий, потайливий, товариський, схильний до конфліктної поведінки
3	Комунікабельний, трохи метушливий, добродушний, веселий, з гарним почуттям гумору
4	Нетовариський, упертий, потайливий, добре знає свою справу, схильний до конфліктної поведінки
5	Допитливий, відкритий, завжди підтримає розмову з будь-якого питання, у спілкуванні легкий, товариський, добродушний, безконфліктний
6	Товариський, але таємний; уникає конфліктів, завжди знаходить компроміс чи виправдання
7	Не впевнений, сором'язливий, м'якотілий, намагається всім догодити

Дані спостереження вказують на те, що у колективі є дві особи, які схильні до створення конфліктних ситуацій. Перша особа вирізняється різкістю та наполегливістю у спілкуванні (хоча вона товариська, її поведінка часто призводить до конфліктів). Друга особа, навпаки, характеризується нетовариськістю, потаємністю та упертістю (незважаючи на це, вона вважається професіоналом у своїй справі і добре виконує свої обов'язки).

Також варто зазначити безконфліктну групу співробітників, до якої входять п'ять осіб: одна з них має веселу вдачу, балакуча, добродушна та відкрита; три особи характеризуються комунікабельністю, спокоєм, врівноваженістю та дружелюбністю (одна з цих осіб дещо допитлива, але у спілкуванні вона дуже легка); остання особа є сором'язливою, невпевненою в собі, прагне догодити всім та має високий рівень емпатії.

Таким чином, результати спостереження свідчать про те, що в колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП» 28% працівників здатні створювати конфліктні

ситуації, тоді як 72% співробітників демонструють безконфліктну поведінку в спілкуванні (рис. 2.7).

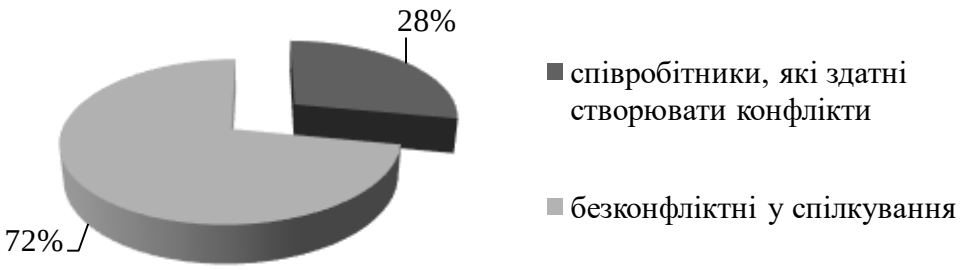


Рис. 2.7 Розподіл особистісних якостей персоналу ТОВ «СОНЕРА ГРУП» за результатами опитування та спостереження, %

У процесі дослідження було проведено анкетування серед трудового колективу ТОВ «СОНЕРА ГРУП». Це анкетування мало кілька ключових цілей. По-перше, необхідно було з’ясувати види конфліктів, а також джерела їх виникнення та особливості прояву на підприємстві. Крім того, важливим завданням було виявити стан та особливості управління конфліктами в колективі.

Під час опитування звернули увагу на однорідність думок працівників ТОВ «СОНЕРА ГРУП» стосовно видів конфліктів. Зокрема, 92% респондентів вказали, що найчастіше виникають міжособові конфлікти, пов’язані з претензіями на обмежені ресурси, такі як капітал, робоча сила, використання обладнання, вакантні посади, а також відмінності у характерах. За словами працівників, міжособистісні конфлікти зазвичай є короткостроковими і рідко переростають у затяжні.

Останнім етапом дослідження стало проведення інтерв'ю, мета якого полягала у виявленні причин виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві, а також умов, які можуть сприяти їх подоланню. Основні причини конфліктів, які були названі співробітниками ТОВ «СОНЕРА ГРУП» під час опитування, наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні причини міжособистісних конфліктів у відносинах співробітників ТОВ «СОНЕРА ГРУП»

Причина конфлікту	Кількість отриманих відповідей
Нерівномірний розподіл службового навантаження	3
Виконання завдань, які не передбачені посадовими обов'язками	4
Необ'єктивна оцінка результатів діяльності	4
Прагнення до лідерства	2
Інші причини	2

Таким чином, співробітники відзначили, що основними причинами виникнення конфліктів є виконання завдань, які не входять до їх посадових обов'язків, а також необ'єктивна оцінка результатів роботи. На другому місці за значущістю – нерівномірний розподіл службового навантаження, а на третьому – прагнення до лідерства та інші чинники.

Додатково було виявлено наступні види конфліктів у трудовому колективі, а саме конфлікти з колегами; з керівником; з клієнтами та покупцями.

Конфлікти в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП» можуть мати різні форми, і їх можна класифікувати за кількома основними категоріями. Розуміння специфіки кожного з видів конфліктів є важливим для розробки ефективних стратегій їх вирішення та запобігання.

Результати анкетування за цими категоріями конфліктів у трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП» відображені на рис. 2.8.

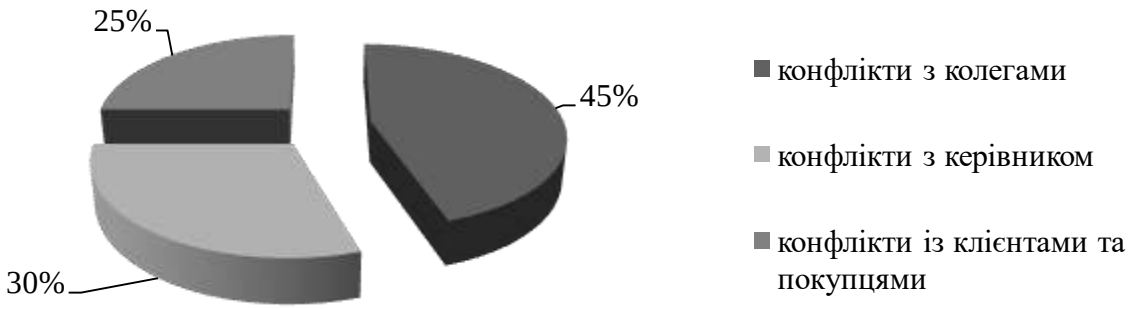


Рис.2.8 Структура конфліктів за учасниками

Таким чином, результати анкетування вказують на те, що 45% конфліктних ситуацій у ТОВ «СОНЕРА ГРУП» виникають під час спілкування з колегами, 30% – у взаємодії з керівниками, а 25% – у спілкуванні з клієнтами. Розуміння сутності конфліктної ситуації та адекватне сприйняття її кожною зі сторін можуть стати основою для прийняття подальших рішень.

2.3. Аналіз причин та наслідків конфліктів в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП»

Розберемо можливі причини та наслідки кожного з описаних видів конфліктів.

1. Конфлікти з колегами. Цей вид конфлікту є найпоширенішим у колективі. Конфлікти між співробітниками часто виникають через різницю в думках, підходах до виконання завдань або через суперечки щодо розподілу ресурсів. Такі ситуації можуть погіршувати атмосферу в колективі, призводити до зниження продуктивності праці і негативно впливати на моральний стан працівників. Ключовими факторами, що сприяють виникненню міжособистісних конфліктів, є відсутність комунікації та недостатня чіткість у визначенні обов'язків.

2. Конфлікти з керівником. Конфлікти між працівниками та керівництвом також займають важливе місце в структурі конфліктності підприємства. Ці конфлікти можуть виникати внаслідок відчуття несправедливості в оцінці роботи, недостатнього визнання досягнень або непорозумінь щодо поставлених завдань. Часто такі конфлікти є наслідком недостатньої відкритості з боку керівництва або відсутності конструктивного діалогу, що може призвести до зниження довіри до керівництва з боку підлеглих.

3. Конфлікти з клієнтами та покупцями можуть мати серйозні наслідки для бізнесу. Ці ситуації часто виникають через незадоволеність якістю обслуговування або продукції, що пропонується. Нерідко конфлікти з клієнтами виникають у результаті непорозумінь або недотримання термінів виконання замовлень. У таких випадках важливо, щоб працівники були навчені ефективно вирішувати конфлікти та підтримувати позитивні стосунки з клієнтами, адже задоволені клієнти є запорукою успішності компанії.

Розуміння і визнання цих видів конфліктів дозволяє ТОВ «СОНЕРА ГРУП» розробити ефективні стратегії для управління ними. Важливо враховувати специфіку кожного типу конфлікту, оскільки підходи до їх вирішення можуть суттєво відрізнятися. Керівництву компанії необхідно забезпечити умови для відкритого обговорення проблем, що виникають, і створити атмосферу довіри, щоб мінімізувати негативний вплив конфліктів на команду та результати діяльності підприємства.

Аналіз частоти виникнення конфліктів у ТОВ «СОНЕРА ГРУП» представлений у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Кількість конфліктів у ТОВ «СОНЕРА ГРУП» у 2021–2023 роках

	Кількість конфліктів			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022
Всього, у т.ч.	53	62	71	17,0	14,5
між керівником та підлеглими	15	18	21	20,0	16,7
між співробітниками	24	28	31	16,7	10,7
з клієнтами та покупцями	14	16	20	14,3	25,0

Отримані дані за кількістю конфліктів показано на рис. 2.9.

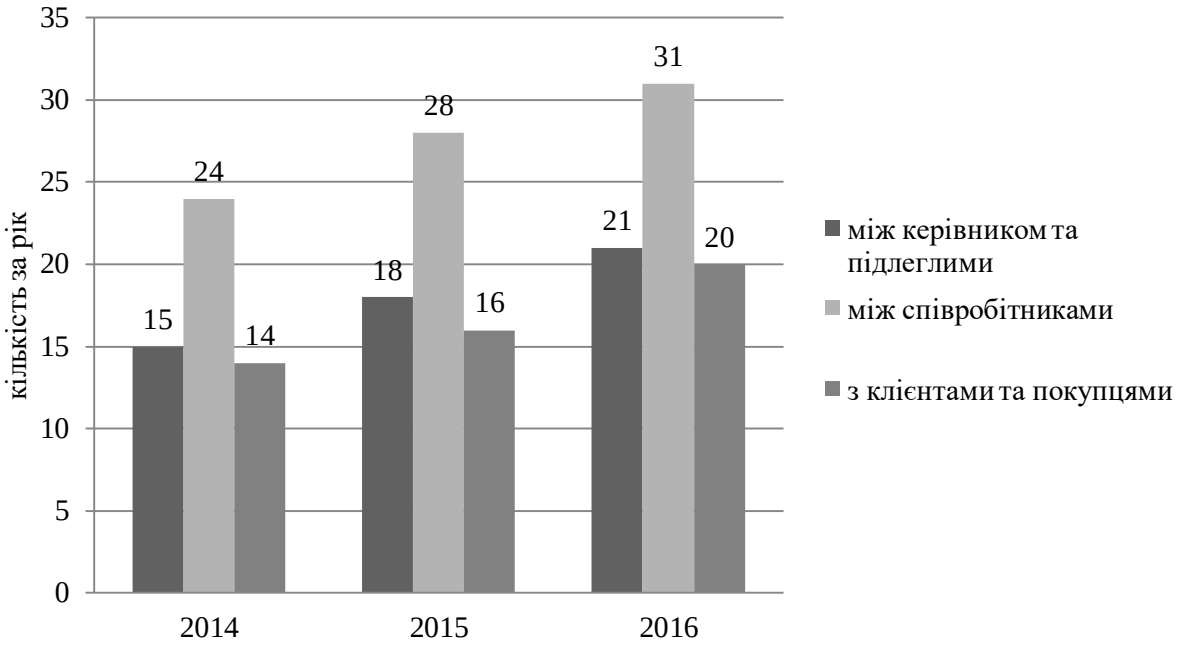


Рис.2.9 Кількість конфліктів ТОВ «СОНЕРА ГРУП» у 2021– 2023 роках

Таким чином, згідно з даними таблиці 2.8 та рисунка 2.9, можна спостерігати зростання кількості конфліктів у ТОВ «СОНЕРА ГРУП» за останні роки. Зокрема, конфлікти між співробітниками стали найпоширенішими, їхня кількість зросла на 16,7% у 2022 році та на 10,7% у 2023 році. Це свідчить про те, що незважаючи на зниження темпу зростання кількості конфліктів серед працівників у 2023 році, проблема все ще залишається актуальною. Значна кількість конфліктів, що виникають у взаємодії з клієнтами, становить в середньому 17 на рік за три роки, причому у 2023 році зафіксовано зростання таких випадків на 25% у порівнянні з 2022 роком. Що стосується конфліктів між працівниками та керівництвом, їх число також збільшилося – до 21 у 2023 році, порівняно з 15 у 2021 році.

Описане вище зростання може бути частково обумовлене важкою психологічною ситуацією в країні, яка виникла внаслідок війни в Україні. Ускладнена ситуація, зокрема в прифронтових містах, таких як Запоріжжя, посилює стресові фактори, з якими стикаються працівники. Постійна тривога

через безпеку, нестабільність і економічні труднощі, пов’язані з конфліктом, значно впливають на емоційний стан людей.

У таких умовах, коли психологічний тягар війни стає постійним супутником, конфлікти можуть виникати частіше, ніж за звичайних обставин. Працівники можуть бути більш чутливими до стресу, що може призводити до емоційних реакцій та напруженості в міжособистісних стосунках. Це, в свою чергу, може підвищувати ймовірність виникнення конфліктів на робочому місці.

Крім того, соціально-економічні виклики, з якими стикається регіон, такі як безробіття, зростання цін та відчуття нестабільності, можуть додатково ускладнювати ситуацію. Таким чином, в умовах війни та її наслідків для Запоріжжя, важливо вживати заходів для зниження конфліктності в колективі, включаючи психологічну підтримку для працівників та розвиток навичок управління конфліктами, щоб зберегти не тільки продуктивність, але й психологічний клімат у компанії.

Зниження кількості конфліктів між керівником і підлеглими, а також серед самих співробітників, може суттєво вплинути на зменшення конфліктів із клієнтами. Це, в свою чергу, позитивно позначиться на загальному емоційному кліматі в компанії, що є важливим фактором для продуктивності праці та задоволеності співробітників. Відомо, що конфлікти часто виникають з-за низького рівня комунікації та невизначеності в розподілі обов'язків. Тому варто зосередитися на розробці стратегій для покращення внутрішніх комунікацій і створення прозорих умов праці, що сприятиме зменшенню конфліктних ситуацій.

Основні причини конфліктів у досліджуваному підприємстві включають: 1) напруженість у міжособистісних стосунках всередині колективу; 2) спроби членів команди довести правоту своїх поглядів стосовно розвитку організації; 3) нерівномірний розподіл обов'язків, що може призвести до незадоволеності працівників. Ці фактори свідчать про важливість

управлінських навичок, які дозволяють керівникам ефективно реагувати на потенційні конфлікти і знаходити шляхи їх вирішення.

Важливо зазначити, що конфлікт на підприємстві – це не лише негативне явище, а й можливість для розвитку та вдосконалення. Якщо керівництво і співробітники навчаться правильно реагувати на конфліктні ситуації, це може призвести до покращення командної роботи, підвищення продуктивності і навіть до нових ідей та інновацій. В умовах війни в Україні та її наслідків, таке навчання набуває особливої актуальності, оскільки стрес і емоційна напруга, спричинені конфліктом, можуть значно погіршити атмосферу в колективі.

Соціально-психологічний клімат на підприємстві безпосередньо впливає на його функціонування. В умовах військових дій та економічних труднощів працівники можуть відчувати значний тиск, що може призвести до частіших конфліктів. Це підкреслює необхідність наявності в організації стратегій управління конфліктами, які враховують специфіку та потреби людей у такі складні часи. Важливо, щоб керівники не лише вирішували конфлікти, але й підтримували співробітників, допомагаючи їм адаптуватися до нових реалій.

Крім того, усвідомлення та розуміння витоків і причин конфліктів в контексті воєнної ситуації може допомогти сформувати більш чутливу та емпатійну культуру в організації. Коли працівники усвідомлюють, що їхні колеги можуть переживати складні особисті моменти, це сприяє створенню підтримуючого середовища, в якому конфлікти можна вирішувати конструктивно.

Формування позитивного психологічного клімату в організації є ключовим для досягнення високих результатів, і саме тому важливо інвестувати в навчання та розвиток співробітників у сфері управління конфліктами. Програми тренінгів з розвитку навичок комунікації, емоційного інтелекту та конструктивного вирішення конфліктів можуть суттєво підвищити ефективність роботи команди. Відкритий діалог і довіра в команді можуть суттєво знизити рівень напруженості та покращити загальну

атмосферу в колективі, що, в свою чергу, позитивно позначиться на діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, важливо не лише навчити співробітників, як вирішувати конфлікти, але й створити середовище, в якому вони зможуть відкрито обговорювати свої проблеми та переживання, особливо в умовах війни. Залучення усіх членів команди до процесу покращення робочої атмосфери, визнання їхніх зусиль і досягнень можуть стати запорукою стабільності і успіху підприємства навіть у найскладніші часи.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «СОНЕРА ГРУП»

3.1 Заходи із запобігання конфліктних ситуацій в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП»

За результатами проведеного дослідження рекомендується вжити заходи організаційного характеру для зміни ситуації, а саме:

1) Уточнити посадові інструкції – важливо чітко визначити права та обов'язки кожного співробітника. Це дозволить уникнути неясностей, які можуть призводити до конфліктів, та забезпечить чітке розуміння ролі кожного члена команди в загальному процесі. Систематизація посадових інструкцій допоможе також зменшити ймовірність нерівномірного розподілу робочих обов'язків.

2) Провести серйозні консультації та співбесіди з персоналом, який схильний до непродуктивного типу поведінки у конфліктних ситуаціях. Такі бесіди можуть сприяти виявленню причин, що призводять до конфліктних ситуацій, і надати можливість співробітникам висловити свої переживання та думки, що, у свою чергу, може зменшити напруженість у колективі.

За підсумками експериментального дослідження встановлено, що висока потреба у схваленні серед членів колективу веде до формування тактики уникнення конфліктних ситуацій. Це може призвести до накопичення негативних емоцій, взаємних негативних оцінок та нездатності відстояти свою точку зору. Наслідки такої поведінки негативно впливають на соціально-психологічний клімат колективу, створюючи атмосферу невдоволення та непорозумінь.

Усвідомивши передумови та причини виникнення конфліктних ситуацій, менеджер повинен навчитися застосовувати ефективні методи вирішення конфліктів на практиці. В управлінні конфліктами у виробничих

ситуаціях відомі дві основні стратегії: попередження конфліктів та вирішення конфліктів .

Стратегія попередження конфліктів передбачає активне виявлення можливих джерел конфліктів ще до їх виникнення. Це може включати регулярні зустрічі команди, обговорення проблем, що виникають, та залучення всіх членів колективу до процесу прийняття рішень. Крім того, необхідно навчити співробітників навичкам ефективної комунікації, що дозволить зменшити напругу у стосунках.

Стратегія вирішення конфліктів, навпаки, фокусується на реакції на вже виниклі конфлікти. Менеджери повинні вміти вчасно і конструктивно реагувати на ситуацію, виявляючи емпатію до всіх сторін, і прагнучи знайти компромісні рішення, які задовольняють усіх учасників. Важливо, щоб усі сторони відчували, що їхні потреби та інтереси враховуються.

Таким чином, обидві стратегії мають важливе значення для забезпечення здорової атмосфери в трудовому колективі, а їхнє поєднання може суттєво підвищити ефективність управління конфліктами в ТОВ «СОНЕРА ГРУП» [19].

Стратегія попередження конфліктів спрямована на створення таких виробничих умов та психологічної атмосфери в колективі, що мінімізує можливість виникнення конфліктів. Реалізація цієї стратегії передбачає проведення різних організаційних заходів, які включають:

1. Покращення умов праці – створення комфортних та безпечних умов, що сприяють продуктивності співробітників. Це може включати вдосконалення робочих місць, організацію зон для відпочинку, забезпечення необхідними ресурсами та обладнанням.

2. Створення раціональної інформаційної системи – забезпечення доступу до необхідної інформації для всіх працівників, що дозволяє їм краще розуміти завдання та цілі організації, а також процеси, що відбуваються всередині колективу.

3. Розробка обґрунтованої системи винагород за результативну працю – впровадження стимулів, які заохочують продуктивність та співпрацю серед членів команди. Це може бути як матеріальне, так і нематеріальне визнання.

4. Формування та підтримання корпоративної культури – створення атмосфери довіри, відкритості та співпраці, що сприяє зменшенню непорозумінь і конфліктів між співробітниками.

Реалізація стратегії попередження конфліктів є можливою лише в умовах нормального функціонування підприємства. У разі, якщо конфлікти неминучі, доцільно застосовувати стратегію вирішення конфліктів .

Стратегія вирішення конфліктів має на меті зупинення протистояння сторін та пошук прийнятного рішення для всіх учасників конфлікту. Реалізація цієї стратегії передбачає застосування механізму антикризового управління конфліктами, що включає кілька важливих етапів:

1. Аналіз конфлікту :

- Визначення предмета та суб’єкта конфлікту.
- Формування основної проблеми конфлікту.
- Визначення причин виникнення конфлікту.

2. Вибір шляхів вирішення конфлікту :

- Організаційно-структурні рішення, що можуть включати зміну розподілу обов’язків або створення нових робочих груп.
- Адміністративні рішення, такі як зміни в політиці підприємства або дисциплінарні заходи.
- Міжособистісні рішення, що фокусуються на розвитку комунікаційних навичок співробітників та навчанні управлінню емоціями.

Керівник повинен бути зацікавлений у швидкому вирішенні конфлікту, адже його наслідки можуть завдати значної моральної та матеріальної шкоди підприємству. Для цього важливо провести детальний аналіз конфлікту, виявити його причини та обрати найбільш ефективний метод вирішення. Тільки таким чином можна зменшити негативний вплив конфліктів на

загальний психологічний клімат у колективі і підвищити ефективність роботи підприємства [19].

Організаційно-структурні методи управління конфліктами пов'язані з проведенням змін у структурі організації і включають ряд ефективних заходів, що сприяють зменшенню ймовірності виникнення конфліктів. Пропонуємо використовувати основні з них в діяльності ТОВ «СОНЕРА ГРУП», а саме:

1. Чітке формулювання та роз'яснення завдань . Кожен працівник ТОВ «СОНЕРА ГРУП» повинен мати ясне уявлення про свої обов'язки, права, повноваження та відповідальність. Цей метод не лише запобігає можливим зіткненням, але й допомагає «навести порядок», якщо конфлікт уже перебуває в стадії розвитку. Важливо проводити регулярні наради та тренінги, де розглядаються ролі і обов'язки співробітників ТОВ «СОНЕРА ГРУП», що сприяє прозорості у взаємодії.

2. Використання координуючих механізмів . Це включає встановлення ієрархії повноважень у ТОВ «СОНЕРА ГРУП». Доцільно впроваджувати структуру управління спеціалізованих інтеграційних служб. Їхнє завдання полягає в координації цілей різних підрозділів, що дозволяє уникнути конфліктів між ними та покращити загальну ефективність роботи.

3. Встановлення загальних організаційних цілей . Формування спільних цінностей і мети об'єднує працівників ТОВ «СОНЕРА ГРУП», оскільки вони працюють на досягнення однієї мети, наприклад, подолання кризової ситуації за умов війни. Це можливе лише за умови хорошої поінформованості всіх працівників про стратегію подолання кризи, політику та перспективи розвитку організації. Важливо також розробити структуру заохочень, яка виключає зіткнення інтересів різних працівників і підрозділів, що сприяє формуванню єдиного фронту в досягненні цілей.

Адміністративні методи управління конфліктами передбачають директивне втручання у процес конфлікту. Наприклад, для розмежування конфліктуючих підрозділів ТОВ «СОНЕРА ГРУП» можуть застосовуватися адміністративні заходи, засновані на наказах керівника. Ці методи можуть

бути необхідними в ситуаціях, коли конфлікти загрожують стабільності роботи компанії або порушують порядок.

Міжособистісні методи управління конфліктами включають різноманітні техніки, що дозволяють знизити напруженість у стосунках між співробітниками ТОВ «СОНЕРА ГРУП». До них належать:

- Ухилення – одна зі сторін уникає конфлікту, не беручи участі в обговоренні проблеми. Цей метод може бути доцільним у ситуаціях, коли конфлікт незначний або коли учасники не готові до конструктивного діалогу.

- Примус – одна сторона примушує іншу прийняти своє рішення. Це може бути ефективним у термінових ситуаціях, але має ризик негативних наслідків для стосунків у команді.

- Згладжування – одна зі сторін поступається своїми інтересами заради збереження гармонії у колективі. Це може допомогти в короткостроковій перспективі, але не вирішує корінних проблем.

- Компроміс – обидві сторони йдуть на поступки для досягнення спільного рішення. Цей метод часто є ефективним, якщо сторони готові до переговорів і взаємних поступок.

- Співпраця – обидві сторони працюють разом для знаходження рішення, яке задовольняє інтереси кожного. Цей метод зазвичай призводить до найкращих результатів, але вимагає часу та зусиль для побудови довіри між сторонами [19].

Управління конфліктами вимагає від керівництва уміння застосовувати ці методи залежно від конкретних обставин, щоб забезпечити не лише вирішення конфлікту, але й покращення загального психологічного клімату в організації.

Таким чином, керівництво підприємства ТОВ «СОНЕРА ГРУП» повинно зосередити особливу увагу на стадії виникнення конфліктних ситуацій. Уникнення переходу конфліктної ситуації у відкритий конфлікт можливе завдяки встановленню організаційних комплексних цілей, розробці чіткої системи винагород, впровадженню координаційних та інтеграційних

механізмів, а також забезпеченню єдиноначальності та роз'яснення вимог до роботи. Запровадження таких заходів дозволить знизити частоту організаційно-структурних конфліктів та усунути деякі інформаційні причини їх виникнення.

Профілактика конфліктних ситуацій в діяльності ТОВ «СОНЕРА ГРУП» має вирішальне значення. Наявність великої кількості конфліктів створює проблемну ситуацію для будь-якої організації. Діагностика та запобігання конфліктам є необхідними функціями управління, оскільки правильне виявлення конфліктів дозволяє пропонувати більш ефективні заходи щодо їх врегулювання та запобігати розвитку конфліктних ситуацій у майбутньому.

Для профілактики конфліктів в організації ТОВ «СОНЕРА ГРУП» пропонується вжити наступні заходи:

1. Управління конфліктами «згори». Важливо встановити чітку організаційну структуру управління, в якій прописані посадові інструкції працівників, їх права та обов'язки, а також регламент вирішення питань. Це дозволяє запобігати виникненню конфліктних ситуацій на більшій кількості рівнів.

2. Розвиток корпоративної культури. Важливим аспектом є формування корпоративної культури, що сприяє підтримці шанобливого підходу до колег. Сприятливий психологічний клімат у колективі дозволяє уникати напруженості та конфліктів, оскільки працівники відчувають підтримку і повагу один до одного.

3. Підвищення рівня психологічної грамотності керівників. Запровадження тренінгових занять для керівників відділів та фахівців з питань запобігання та врегулювання конфліктів сприятиме розвитку їхніх управлінських навичок. Це дозволить керівникам краще розуміти динаміку конфліктних ситуацій і ефективно їх розв'язувати.

4. Встановлення зворотного зв'язку з питань ефективної оплати праці працівників. Прозорість у системі оплати праці, а також регулярний зворотний зв'язок про результати роботи допоможуть знизити невдоволення та

підвищити мотивацію співробітників.

5. Зниження рівня тривожності. Підвищення поінформованості співробітників про довгострокові цілі та перспективи організації допоможе зменшити їхню тривожність. Коли працівники знають, куди рухається компанія і яку роль вони в цьому відіграють, це сприяє зменшенню невизначеності та стресу.

Ці рекомендації можуть суттєво покращити управління конфліктами в ТОВ «СОНЕРА ГРУП» та сприяти створенню більш здорового та продуктивного робочого середовища. Розуміння важливості профілактики конфліктів та впровадження відповідних заходів можуть допомогти зберегти командний дух і підвищити загальну ефективність роботи підприємства.

Таким чином, сучасний підхід до управління конфліктами в організації ТОВ «СОНЕРА ГРУП» не лише сприятиме раціональному використанню кадрового потенціалу, але й дозволить скоротити час, витрачений на врегулювання конфліктів, і, як наслідок, покращити загальну ефективність роботи. Впровадження інноваційних методів управління конфліктами допоможе створити середовище, де працівники почуваються більш комфортно і мотивовано.

Крім того, правильне управління конфліктами може зменшити плинність кадрів, оскільки співробітники, які відчувають, що їхні проблеми та побоювання враховуються, частіше залишаються в організації. Здоровий психологічний клімат у колективі сприяє розвитку командного духу, що, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці та якість виконуваних завдань.

Ввівши ці зміни, ТОВ «СОНЕРА ГРУП» зможе успішніше керувати персоналом підприємства, заохочуючи активну участь працівників у процесах прийняття рішень і спрощуючи комунікацію між усіма рівнями організації. В результаті, це не тільки підвищить загальну продуктивність, але й створить базу для інновацій та розвитку, адже команда, яка працює в гармонійній атмосфері, більш схильна до креативного мислення та реалізації нових ідей.

Загалом, комплексний підхід до управління конфліктами стане основою для стабільного розвитку ТОВ «СОНЕРА ГРУП», дозволяючи підприємству адаптуватися до змінюваних умов ринку і забезпечувати високу конкурентоспроможність у своїй галузі.

3.2 Пропозиції шляхів подолання конфліктних ситуацій в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП»

Подолання конфліктних ситуацій в трудовому колективі ТОВ «СОНЕРА ГРУП» є важливим етапом управлінських практик, що впливають на загальну продуктивність організації. Для ефективного вирішення конфліктів пропонується розробити комплекс заходів, спрямованих на покращення комунікації, підвищення рівня задоволеності працівників та створення здорового психологічного клімату. У подальшому підприємство ТОВ «СОНЕРА ГРУП» повинно застосовувати ефективні методи запобігання конфліктним ситуаціям, оскільки профілактика є ключовим аспектом управління. Діагностика конфлікту дозволяє не тільки виявити його джерела, але й запропонувати більш ефективні методи щодо його врегулювання. Теоретично і практично пропонуються такі основні методи управління конфліктами:

1. Регламент вирішення питань, що виникають. Важливо розробити чіткі процедури для вирішення спірних ситуацій, які можуть виникнути у процесі роботи. Це дозволить співробітникам усвідомлювати, як діяти в разі конфлікту, і уникнути ескалації проблем.

2. Використання координаційних механізмів. Налагодження комунікації між різними підрозділами і чітке визначення відповідальності за виконання завдань сприятиме зменшенню непорозумінь та конфліктів. Координаційні механізми дозволяють вирішувати проблеми на ранніх стадіях, до того як вони переростуть у серйозні конфлікти.

3. Розвиток корпоративної культури компанії. Створення позитивного робочого середовища, яке сприяє співпраці, довірі та повазі між працівниками, є важливим фактором у запобіганні конфліктам. Корпоративна культура повинна підтримувати відкритий діалог і взаємодію.

4. Підвищення рівня психологічної грамотності керівників щодо попередження та врегулювання конфліктів. З метою підвищення ефективності управлінських практик доцільно проводити навчальні програми для керівників, спрямовані на розвиток їхніх навичок у розпізнаванні та управлінні конфліктами.

Узагальнюючи вищесказане, пропонується використовувати низку методів для запобігання конфліктним ситуаціям на підприємстві ТОВ «СОНЕРА ГРУП»:

1. Ухвалення регламенту вирішення спірних питань. На сьогоднішній день способи вирішення спірних ситуацій в організації не визначені. Ухвалення відповідного регламенту дозволить співробітникам вирішувати спірні питання без доведення їх до конфліктів.

2. Більш широке застосування координаційних та інтеграційних механізмів у створенні. Це особливо важливо для вирішення конфліктів між відділами організації, що зменшить ймовірність непорозумінь і сприятиме ефективнішій взаємодії.

3. Ефективна система винагороди. Однією з причин виникнення конфліктів є неефективна система винагороди. Зміна цієї ситуації є необхідною, оскільки система матеріального стимулювання має сприяти хорошій роботі співробітників і їхньому ефективному виконанню трудових функцій.

Таким чином, сучасний підхід до управління конфліктами з урахуванням профілактичних заходів і методів запобігання конфліктам є надзвичайно ефективним. Він дозволить раціонально використовувати кадровий потенціал, скоротити витрачений на врегулювання конфліктів час і покращити загальну ефективність роботи. Впровадивши ці зміни, організація зможе значно

покращити управління персоналом, створивши більш здорову і продуктивну робочу атмосферу.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) На підставі проведення дослідження сутності, причин та основних типів конфліктів виділено заходи щодо запобігання конфліктним ситуаціям. Це перш за все баланс прав та відповідальності, чіткі правила делегування повноважень, використання гнучких форм заохочення з метою забезпечення справедливого розподілу прибутку. Всі ці заходи не вимагають значних витрат, але наслідки безконфліктності роботи колективу підприємства будуть відчутними у підвищенні прибутків і доходів працівників.

2) Встановлено, що однією з основних проблем конфлікту є те, що конфлікт є складним феноменом, який потребує теоретичного та практичного вивчення з метою управління ним на всіх стадіях його функціонування, особливо це є актуальним у періоди кризи підприємства або його трансформації. Дослідження конфлікту є неодмінною умовою його вирішення, оскільки дає можливість пізнати його глибину, складність, позиції сторін тощо.

Успішне вирішення конфліктних ситуацій в організації, їх профілактика вимагає усвідомлення природи конфлікту з боку керівників, знання та оволодіння ефективними способами спілкування, вміння вибирати відповідний спосіб поведінки у конфліктній ситуації, що виникають за тривалих відносин. Контроль за конфліктною ситуацією є тим інструментом, який опанує кожен, а це допоможе вирішити практично будь-яку проблему.

3) Доведено, що процес пошуку нових ідей та підходів у галузі управління персоналом повинен враховувати не тільки саму процедуру постановки та вирішення конкретної ситуації, а й різні аспекти, пов'язані з організацією пошукових груп, управління їх діяльністю, розвиток творчих здібностей кожного конкретного виконавця. Розбіжності та протиріччя неминучі у випадках, коли висловлюють різні погляду, конфлікти як частина

життя виникають у суспільстві між індивідами, організованими групами, інтереси яких протилежні.

4) Описано процес визначення рівня конфліктності в колективі підприємства методом спостереження та запропоновано шляхи подолання конфліктних ситуацій. Попередньо проаналізовано вікову структуру трудового колективу досліджуваного підприємства, методом опитування визначено колективний портрет кожного працівника, його особистісні та поведінкові особливості. Вивчено причини та частота конфліктів, що виникають у колективі на різних рівнях.

5) Емпіричним шляхом визначено, що 45% конфліктних ситуацій у ТОВ «СОНЕРА ГРУП» виникають у спілкуванні з колегами по роботі, 30% конфліктних ситуацій виникають у спілкуванні з керівниками та, відповідно, 25% конфліктних ситуацій виникають у спілкуванні з клієнтами. Визначення суті конфліктної ситуації, її адекватне розуміння кожної зі сторін може бути основою прийняття подальшого рішення. За останні роки кількість конфліктів у ТОВ «СОНЕРА ГРУП» зростає. Головним чином, на це впливають конфлікти між співробітниками. Знизивши кількість конфліктів між керівником та підлеглими, а також серед співробітників, можна вплинути на зменшення конфліктів з клієнтами та покупцями зокрема та зменшення загальної кількості конфліктних ситуацій у ТОВ «СОНЕРА ГРУП». Встановлено, що основними причинами конфліктів на досліджуваному підприємстві є наступні: напруженості в міжособистісні стосунки усередині колективу між його членами і угрупуваннями або з керівництвом; нерівномірний розподіл обов'язків між членами трудового колективу, неправильна винагорода за результати, неправильна або помилкова лінія керівництва тощо.

6) На підставі аналізу отриманих даних керівництву підприємства рекомендовано попереджати конфлікт ще на стадії виникнення конфліктної ситуації через встановлення організаційних комплексних цілей, чіткої системи винагород, координаційних та інтеграційних механізмів, єдиноначальності та

роз'яснення вимог до роботи. Керівник, здатний правильно вести себе у конфліктній ситуації та вживати заходів до усунення їх, викликає до себе повагу. Нездатність керівника до конструктивного вирішення конфліктної ситуації викликає зниження його авторитету серед підлеглих і навіть породжує вороже і непримиренне ставлення до нього.

7) Внесено такі пропозиції щодо запобігання конфліктним ситуаціям ТОВ «СОНЕРА ГРУП»:

– управління конфліктами «згори». Роль керівництва у врегулюванні та запобіганні конфліктам складно переоцінити. Чітка організаційна структура управління в якій прописані посадові інструкції працівників, права та обов'язки співробітників, регламент вирішення питань, у тому числі не мають однозначного рішення, дозволяє запобігати більшій кількості конфліктних ситуацій.

– підвищення рівня психологічної грамотності керівників відділів щодо запобігання та врегулювання конфліктів;

– встановлення зворотного зв'язку з питань ефективної оплати праці працівників;

– зниження рівня тривожності шляхом більшої поінформованості співробітників про довгострокові цілі та перспективи організації.

Сучасний підхід до управління конфліктами ТОВ «СОНЕРА ГРУП» дозволить: раціонально використати кадровий потенціал, скоротити витрачений на врегулювання конфліктів час, покращити ефективність роботи організації. Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені у практику менеджменту персоналу досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович С. Д., Чікарькова М. Ю. Мовленнєва комунікація: підручник. Київ: Видавничий дім Дмитра Бураго, 2013. 460 с.

2. Боковець В.В., Соколовська В.В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка.* 2023. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_ 2023/6.pdf (дата звернення 01.02.2023).

3. Баєва О. В. Менеджмент і адміністрування: 2 ч. Київ: ДП Вид. дім Персонал, 2017. 326 с.

4. Баценко Л.М., Галенін Р. В., Ксенофонтова М. М. Теорія організації. Суми : Мрія, 2016. 362 с.

5. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Менеджмент: підручник. Житомир: «Рута», 2021. 856 с.

6. Боковець В.В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми./ *Наукові праці НУХТ*. 2015. № 6. Т.21. С.132-139.

7. Ващенко О. П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2017. 112 с

8. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування: навч. посібник. Львів: Магнолія 2022. 312 с.

9. Горбачов А.С., Слободянюк А.В. Причини конфліктів у колективі (за результатами дослідження). URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/24678 (дата звернення 01.02.2023).

10. Грузіна І. А., Кінас І. О., Перерва І. М. Теорія управління: навчальний посібник та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.

11. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.

12. Довгань Л.Є., Малик І.П, Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

13. Ємельяненко Л. М Конфліктологія: навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. Київ: КНЕУ, 2013. 315 с.

14. Єременко Л. В., Ісакова О. І. Конфліктологія: посібник для самостійної роботи студентів. Мелітополь: ФО-П Однорог Т. В., 2023. 266 с.

15. Кавиліна Г. К. Конфліктологія: навчальний посібник. Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с.

16. Кайдалова Л. Г., Пляка Л. В. Психологія спілкування: навчальний посібник. Харків: НФаУ, 2011. 132 с.

17. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т. О. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 396 с.

18. Кононець М.О. Психологія конфлікту: комплекс навчально-методичного забезпечення підготовки. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 48 с.

19. Лісений Є.В., Лісеная А.М. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. Економіка і суспільство. 2022. № 35. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1071/1028/ (дата звернення 02.11.2024).

20. Марченко О. М. , Томаневич Л. М. Теорія організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 359 с.

21. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник. Львів , «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2021. 76 с.

22. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 560 с.

23. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2023. 360 с.

24. Пєтков В. П. Теорія та менеджмент організації : підручник Львів : Новий світ-2000, 2015. 488с.

25. Савенкова Л.О. Психологія спілкування: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2015. 309 с.

26. Стамат В.М. Конфліктологія і психологія управління: метод. рекоменд. до практичних робіт. Миколаїв, 2021. 84 с.

27. Терлецька Н.М., Антохов А.А., Терлецька Ю.О. та ін. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів. Чернівці : 2022. 320 с.

28. Тимофієва М.П., Борисюк А.С., Павлюк О.І. Психологія спілкування: навчально-методичний посібник. Чернівці, 2022. 100 с.

29. Трофименко А. В., Константинова Ю.В. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Маріуполь: МДУ, 2023. 375 с.

30. Пірен М. І. Конфлікт і управлінські ролі. Соціально-психологічний аналіз. К., 2020. 325 с.

31. Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на підприємстві. К: Либідь, 2018. 254с.

32. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. К.: Фенікс, 2015. 320 с

33. Шевченко Л. С., Гриценко О. А. Менеджмент : навч. посіб. Харків : Право, 2013. 216 с.

34. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

35. The concept of «sustainable development» at macro micro-levels: historical overview, approaches to interpretation, characteristics of component concepts. URL: https://www.researchgate.net/publication/355364952_The_concept_of_sustainable_development_at_macro_micro-levels_historical_overview_approaches_to_interpretation_characteristics_of_component_concepts

36. Rahim, M. A. (2011). *Managing Conflict in Organizations*. Transaction Publishers.

37. Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (2004). *Negotiation in Social Conflict*. McGraw-Hill.

38. Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (2011). *Interpersonal Conflict*. McGraw-Hill.

39. Galtung, J. (1996). *Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilization*. Sage Publications.

40. Tjosvold, D. (2008). *Conflict Management in the Workplace: The Role of Cooperative Goals and Interdependence*. *International Journal of Conflict Management*, 19(1), 25-42.

41. Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). *Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The Mode Instrument*. *Psychological Reports*, 41(1), 55-66.

42. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The New Managerial Grid: The Five Keys to Unlocking Performance and Productivity*. Gulf Publishing Company.

43. Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, Kh., Mosavi, A., Foroudi, P. Leader cultural intelligence and organizational performance. Cogent Business & Management, 2020

44. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.

45. Deutsch, M. **(**2011). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press.

46. Thomas, K. W. (2008). *Conflict and Conflict Management*. In *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 891-946). American Psychological Association.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48,5	32,20
Усього за розділом I	**1095**	**48,5**	**32,20**
II. Оборотні активи Запаси	1100		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	62,50	66,90
Гроші та їх еквіваленти	1165	12,0	6,70
Витрати майбутніх періодів	1170		
Усього за розділом II	**1195**	**74,50**	**73,60**
Баланс	**1300**	**123,0**	**105,80**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	69,50	88,70
Неоплачений капітал	1425	1,0	1,0
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	**1495**	**71,50**	**88,70**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	16,0	9,50
у тому числі з податку на прибуток	1621	16,0	9,50
розрахунками зі страхування	1625	1,2	0,40
розрахунками з оплати праці	1630	4,0	1,80
Інші поточні зобов'язання	1690	21,20	5,40
Усього за розділом III	**1695**	**51,50**	**17,10**
Баланс	**1900**	**123,0**	**105,80**

Продовження Додатку А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	32,20	
Усього за розділом I	**1095**	**32,20**	
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		56,30
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		29,40
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	66,90	57,10
Гроші та їх еквіваленти	1165	6,70	30,00
Витрати майбутніх періодів	1170		1,80
Усього за розділом II	**1195**	**73,60**	**174,60**
Баланс	**1300**	**105,80**	**174,60**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	88,70	154,20
Неоплачений капітал	1425	1,0	1,0
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	**1495**	**88,70**	**156,20**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	9,50	15,30
у тому числі з податку на прибуток	1621	9,50	14,80
розрахунками зі страхування	1625	0,40	0,60
розрахунками з оплати праці	1630	1,80	2,50
Інші поточні зобов'язання	1690	5,40	
Усього за розділом III	**1695**	**17,10**	**18,40**
Баланс	**1900**	**105,80**	**174,60**

Продовження Додатку А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1067,80	897,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	751,40	628,30
Інші операційні витрати	2180	263,40	225,00
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	1067,80	897,50
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	1014,80	853,30
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (2280-2285)	2290	53,00	44,20
Податок на прибуток	2300	9,50	8,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	43,50	36,20

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4497,40	1067,80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3610,80	751,40
Інші операційні витрати	2180	804,30	263,40
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	4497,40	1067,80
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	4415,10	1014,80
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (2280-2285)	2290	82,30	53,00
Податок на прибуток	2300	14,80	9,50
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	67,50	43,50