

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

П'ятенко Дмитро Олександрович

УДК 159.9.072.432

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління конфліктами як напрям підвищення якості менеджменту АТ «Житомирський КХП»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Керівник роботи
ЗЕЛІНСЬКА Антоніна Михайлівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Житомир - 2024

АНОТАЦІЯ

П'ятенко Д.О. Управління конфліктами як напрям підвищення якості менеджменту АТ «Житомирський КХП» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні аспекти та науково обґрунтовані практичні рекомендації удосконалення системи управління конфліктами в умовах АТ «Житомирський КХП»

В роботі наведена класифікація конфліктів, досліджені основні типи конфліктів та їх вплив на ефективність роботи структурних підрозділів підприємства. За допомогою соціологічного дослідження виявлені особливості використання сучасних технологій управління конфліктами в товаристві, обґрунтована доцільність використання методу паспортизації конфліктів в підприємстві. Доведено необхідність формування конфліктологічної та медіаційної компетентності у менеджерів товариства.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, медіація, конфліктологічна компетентність, медіаційна компетентність.

ANNOTATION

Pyatenko D.O. Conflict management as a direction of improving the quality of management of JSC "Zhytomyr KHP" – Manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree of "Bachelor" in the specialty 073 "Management". – Polissya National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2024.

The qualification work explores theoretical aspects and scientifically substantiated practical recommendations for improving the conflict management system in the conditions of JSC "Zhytomyr KHP"

The work presents a classification of conflicts, examines the main types of conflicts and their impact on the efficiency of the work of structural divisions of the enterprise. With the help of sociological research, the features of using modern conflict

management technologies in the company are identified, the feasibility of using the method of conflict certification in the enterprise is substantiated. The need to form conflict and mediation competence in managers of the company is proven.

Keywords: conflict, conflict management, mediation, conflict competence, mediation competence.

ЗМІСТ

| | | |
|----------------------------|---|----|
| ВСТУП | | 4 |
| РОЗДІЛ 1 | ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ | 7 |
| 1.1. | Сутність і природа конфліктів в підприємстві..... | 7 |
| 1.2. | Методи вирішення конфліктів..... | 10 |
| 1.3. | Роль лідера у вирішенні конфліктів | 13 |
| | Висновки до Розділу 1 | 15 |
| РОЗДІЛ 2 | ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КХП»..... | 16 |
| 2.1. | Соціально-економічна характеристика підприємства | 16 |
| 2.2. | Аналіз причин виникнення конфліктів в діяльності АТ «Житомирський КХП» | 17 |
| 2.3. | Особливості функціонування системи конфлікт менеджменту на підприємстві..... | 19 |
| | Висновки до Розділу 2 | 21 |
| РОЗДІЛ 3 | УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КХП» | 23 |
| 3.1. | Вдосконалення технологій управління конфліктами на підприємстві..... | 23 |
| 3.2. | Тактичні заходи з конфлікт-менеджменту в підприємстві | 25 |
| | Висновки до Розділу 3 | 31 |
| ВИСНОВКИ | | 32 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | | 34 |
| ДОДАТКИ | | 36 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління конфліктами є важливим елементом управлінської діяльності. В умовах російської агресії, сучасних викликів економічної нестабільності, швидких і непрогнозованих змін зовнішнього середовища зростає тривожність персоналу підприємств. Негативні чинники впливу на життєдіяльність організацій та людей зумовлюють посилення напруги як у взаємовідносинах працівників так і керівників та підлеглих. Наразі життєво-необхідно попереджати конфлікти в трудових колективах, оскільки профілактика дозволяє створити таке екологічне середовище в організації, яке забезпечує ефективні комунікації, і сприяє ефективному вирішенню конфліктів, якщо вони мають місце.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню проблем управління конфліктами присвячено роботи таких вітчизняних дослідників: Ареф'євої О., Вороніної В., Дячкова Д., Кондратьєвої С., Цимбал А., Шевчука О. та інших. Серед зарубіжних досліджень у царині конфлікт-менеджменту варто виділити наукові розвідки Бруннера Д., Глазл Ф., Гоббс Т., Дарендорфа Р., Дойча М., Дюркгейма Е., Козера Л., Колрісера Дж., Корнеліус Х., Мастенбрука У., Меклінга У., Молла Е., Мейо Е., Регнета Е., Скапердаса.

Ця когорта науковців дослідили широке коло теоретичних аспектів та практичних проблем конфлікт-менеджменту.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка заходів щодо удосконалення механізму формування системи управління конфліктами підприємства як елемента удосконалення менеджменту організації.

Відповідно до мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- досліджено теоретичні засади управління конфліктами;
- здійснено аналіз соціально-економічних показників діяльності підприємства;
- діагностовано стан системи управління конфліктами підприємства;

- розроблені заходи щодо удосконалення механізму управління конфліктами в підприємстві.

- **Предмет і об'єкт дослідження.** *Об'єктом дослідження* кваліфікаційної роботи є процес управління конфліктами в АТ «Житомирський КХП». *Предметом дослідження* кваліфікаційної роботи є сукупність теоретико-методологічних підходів та організаційних засад щодо формування ефективної системи управління конфліктами в АТ «Житомирський КХП».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань та досягнення мети дослідження використаний широкий набір загальних та економічних методів дослідження. Так, загальнонаукові методи пізнання: (спостереження, узагальнення, дедукція та індукція) використані для написання теоретичного розділу роботи. Для діагностики сучасного стану та розробки ефективного інструментарію управління конфліктами на підприємстві використані методи соціологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю).

Інформаційна база: вітчизняні та зарубіжні наукові публікації з сучасних проблем конфлікт-менеджменту, матеріали бухгалтерської, фінансової та статистичної звітності АТ «Житомирський КХП», інформація з офіційного сайту підприємства, результати власних соціологічних досліджень.

Практична значимість. Пропозиції щодо удосконалення менеджменту конфліктів можуть бути прийняті до впровадження та суттєво покращити систему управління конфліктами. Удосконалені підходи вибудовування ефективної системи управління конфліктами адаптовані до умов АТ «Житомирський КХП», розроблена система тактичних заходів в сфері конфліктного менеджменту враховує особливості воєнного стану.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження апробовані на таких конференціях: LI International scientific and practical

conference “Evolution and Improvement of Traditional Approaches to Scientific Research” (December 11-13, 2024) Ljubljana, Slovenia, International Scientific Unity. Тема: Управління конфліктами як напрям підвищення якості менеджменту на підприємстві, Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference “New Horizons in Scientific Research: Challenges and Solutions” (December 16-18, 2024. Marseille, France European Open Science Space). Вдосконалення технологій управління конфліктами на підприємстві, The XVI International scientific and practical conference “Modern and new technical trends that help humanity”, December 16-18, 2024, Thessaloniki, Greece. Управління конфліктами персоналу підприємства контексті управління конкурентоспроможністю, диверсифікацією та інноваціями.

Структура роботи. Робота викладена на 36 сторінках комп’ютерного тексту, складається з трьох розділів, містить 10 таблиць і 6 рисунків, список використаної літератури включає 32 найменувань, додатки на 20 аркушах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і природа конфліктів в підприємстві

Управління конфліктами відіграє важливу роль у роботі підприємства. Ефективне управління конфліктами виступає як засіб досягнення конструктивних результатів. Крім виявлення слабких сторін та розв'язання суперечностей, конфлікти можуть породжувати нові та ефективніші взаємозв'язки між структурними підрозділами підприємства, стимулювати працівників та підвищувати результативність. [6, с.177].

Конфлікти в підприємстві з позицій процесного підходу варто, на наш погляд, розглядати, як зіткнення сторін через різні причини. Завдання менеджерів своєчасно реагувати та врегульовувати конфлікти. При цьому не важливою є причина виникнення конфлікту (виник через організаційні причини чи через міжособистісні взаємовідносини).

Класична модель конфлікту з позицій процесного підходу зображена на рис. 1.1.

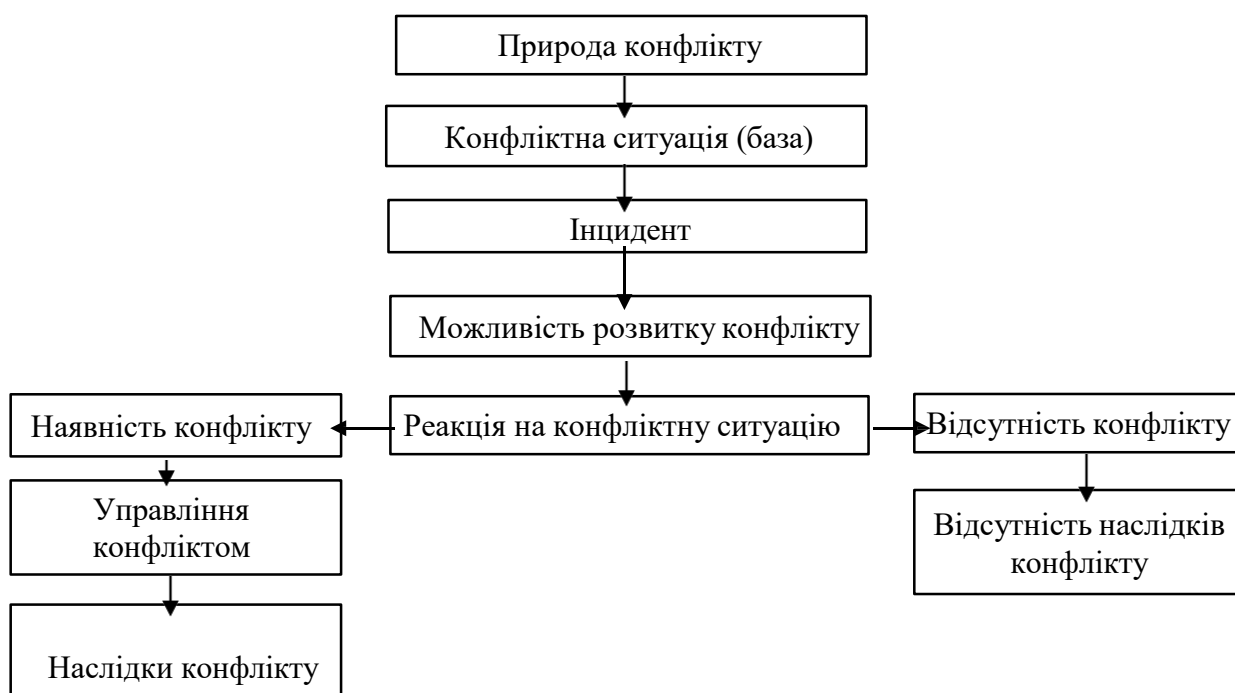


Рис. 1.1. Модель вирішення конфлікту в підприємстві [1]

Зауважимо, що конфлікт є складним та багатограним соціально-психологічним явищем, яке має набір параметрів, серед яких, зокрема, варто виділити такі: предмет конфліктної ситуації, об'єкт, суб'єкти, сама конфліктна ситуація, інцидент, структура конфлікту та його динаміка. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні параметри конфлікту

| Параметр | Характеристика |
|---------------------|---|
| Предмет конфлікту | причина, через яку виник конфлікт; розбіжності між його учасниками; має конкретний характер, є об'єктивною реальністю. |
| Об'єкт конфлікту | це реальні події, обставини, в результаті чого виник конфлікт; може носити приховану форму |
| Суб'єкти конфлікту | сторони конфлікту можуть грати основні та другорядні ролі. До них належать: Головна роль -у ініціатора конфлікту, другорядні ролі у організаторів і розпалювачів конфліктної ситуації, які сприяють загостренню конфлікту, забезпечують ініціатора необхідними силами і засобами та за необхідності можуть сприяти залученню додаткових учасників |
| Конфліктна ситуація | ситуація, що фіксує виникнення реальної суперечності, пов'язаної з різними причинами (дискримінацією, потребах, соціальних очікуваннях, тощо), або ситуація, що становить перешкоду для досягнення поставленої мети хоча б одного з учасників даної ситуації. Це ґрунт для конфлікту, але не сам конфлікт. |
| Інцидент | це дія, у результаті якої відбувається зіткнення інтересів або цілей учасників конфлікту. Не є конфліктом. |
| Структура конфлікту | це сукупність стійких зв'язків його складових елементів, що забезпечують цілісність, відмінність від інших явищ, і без яких конфлікт не може існувати ні як цілісна система, ні як процес |
| Динаміка конфлікту | хід розвитку конфлікту за його етапами та фазами |
| Мотиви конфлікту | це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів взаємодії до конфлікту; можуть виступати у формі: цінностей, цілей, ідеалів, потреб, інтересів, переконань. |
| Позиції в конфлікті | це те, про що сторони заявляють один одному в ході конфлікту |

Джерело: узагальнено автором на основі [2-5]

Управління підприємством є складним процесом, який включає в себе не лише вирішення виробничих завдань, але й забезпечення ефективної взаємодії між працівниками.

1.2. Методи вирішення конфліктів.

Конфлікти, які виникають у колективах, є неминучою частиною цього процесу. Однак замість того, щоб сприймати їх лише як загрозу, сучасний менеджмент розглядає конфлікти як можливість вдосконалення організаційних процесів та підвищення ефективності роботи.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі конфлікти в організаціях є невід'ємною частиною повсякденної діяльності. Вони можуть виникати з різних причин: від розбіжностей у поглядах на стратегічні цілі до міжособистісних протиріч. Однак, саме спосіб вирішення цих конфліктів визначає, чи стануть вони руйнівними або ж слугуватимуть каталізатором розвитку. Ефективне управління конфліктами є ключовим фактором успіху будь-якої організації, оскільки дозволяє зберегти позитивний робочий клімат підвищити продуктивність та зміцнити взаємовідносини між співробітниками.

Одним із завдань цієї кваліфікаційної роботи є завдання проаналізувати різноманітні методи вирішення конфліктів, що застосовуються в сучасних організаціях, оцінити їх ефективність та визначити фактори, які впливають на вибір того чи іншого методу.

Існує безліч методів вирішення конфліктів, кожен з яких має свої особливості та сфери застосування. Серед найпоширеніших можна виділити такі: переговори: безпосередній діалог між сторонами конфлікту з метою досягнення взаємовигідного рішення; медіація: залучення нейтральної третьої сторони для полегшення переговорів та пошуку компромісу; арбітраж: передача спору на розгляд незалежної особи (арбітра), рішення якої є обов'язковим для виконання; адміністративне вирішення: застосування дисциплінарних заходів до співробітників, які порушують правила організації.

Ефективність того чи іншого методу залежить від багатьох факторів, зокрема таких як: природа конфлікту (міжособистісний, структурний, функціональний); стадія конфлікту (початкова, активна, завершальна); культура організації (відкритість, довіра, готовність до змін).

Вибір методу вирішення конфлікту залежить від конкретної ситуації та цілей, які переслідують учасники. Важливими чинниками є: - швидкість вирішення: деякі методи дозволяють швидко вирішити конфлікт, інші вимагають більше часу; вартість: деякі методи є більш витратними, ніж інші; ступінь формалізації: деякі методи передбачають дотримання певних формальних процедур; бажання сторін: учасники конфлікту можуть мати різні очікування щодо результату [2, с. 541].

Для того, щоб мінімізувати ризик виникнення конфліктів та ефективно їх вирішувати менеджменту підприємства необхідно створити позитивний робочий клімат заснований на взаємоповазі, довірі та відкритості, розробити систему раннього виявлення конфліктів, забезпечити доступність механізмів вирішення конфліктів, наприклад проводити тренінги для співробітників з навичок ефективної комунікації та вирішення конфліктів.

1.3. Роль лідера у вирішенні конфліктів

Визначальну роль у створенні атмосфери, в якій конфлікти можуть бути конструктивно вирішені, відіграє лідер. Його дії та поведінка безпосередньо впливають на те, як співробітники сприймають і реагують на конфліктні ситуації. Основні функції лідера в управлінні конфліктами зводяться до такого:

- профілактика конфліктів (створення відкритої атмосфери, де співробітники почуваються комфортно, висловлюючи свої думки та побоювання, чітко формулювання очікувань та встановлення правил взаємодії, створення умов для ефективної комунікації між співробітниками);
- виявлення конфліктів (регулярний збір інформації про настрій в колективі, проведення опитувань та інтерв'ю, активне слухання співробітників);
- управління конфліктами: (своєчасне втручання в конфліктну ситуацію, створення безпечного простору для обговорення проблеми, заохочення співробітників до пошуку компромісів, моделювання конструктивної поведінки).

- вирішення конфліктів (безпосередня участь у переговорах, залучення сторонніх експертів (медіаторів, арбітрів), прийняття рішень, що задовольняють інтереси всіх сторін [3, с. 229-230].

Різні стилі лідерства значно впливають на те, як вирішуються конфлікти в організації. Розглянемо кілька основних стилів та їхній вплив на управління конфліктами:

- Авторитарний стиль: лідер приймає рішення самостійно, не враховуючи думки підлеглих. Такий стиль може призвести до придушення конфліктів, але часто вони не вирішуються, а лише відкладаються.
- Демократичний стиль: Лідер заохочує участь співробітників у прийнятті рішень. Цей стиль сприяє відкритому обговоренню проблем та пошуку компромісів, що підвищує ймовірність ефективного вирішення конфліктів.
- Ліберальний стиль: Лідер надає співробітникам велику свободу дій. Такий стиль може призвести до невизначеності та ускладнити вирішення конфліктів, якщо відсутні чіткі правила та норми.
- Трансформаційний стиль: лідер мотивує співробітників до досягнення спільних цілей, інспірує їх та розвиває. Цей стиль сприяє створенню позитивної атмосфери в колективі та ефективному вирішенню конфліктів [1, с. 135].

Важливо зазначити, що найефективнішим стилем лідерства є той, який адаптується до конкретної ситуації та культури організації. Не завжди один стиль підходить для всіх випадків. Найбільш ефективним стилем лідерства для профілактики конфліктів вважається трансформаційний стиль.

Трансформаційні лідери формують чітке і натхненне бачення майбутнього організації, яке об'єднує команду та спрямовує її зусилля на досягнення спільних цілей. Це зменшує ймовірність непорозумінь та конфліктів, оскільки всі співробітники розуміють, куди вони рухаються. Трансформаційні лідери інвестують у розвиток своїх підлеглих, допомагаючи їм реалізувати свій потенціал. Це підвищує самооцінку співробітників, знижує рівень конкуренції та

створює атмосферу взаємодопомоги. Трансформаційні лідери демонструють високі етичні стандарти у своїй поведінці. Це сприяє створенню довіри в колективі та знижує ймовірність виникнення конфліктів на основі особистих амбіцій або нечесних дій. Трансформаційні лідери фокусуються на командній роботі та співпраці. Вони створюють умови, в яких співробітники можуть працювати разом для досягнення спільних цілей. Трансформаційні лідери заохочують відкриту і чесну комунікацію. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні конфлікти та вирішувати їх на ранній стадії.

Однак, важливо розуміти, що трансформаційний стиль не є універсальним рішенням для всіх ситуацій. В деяких випадках може бути ефективним комбінування різних стилів лідерства. Наприклад, в умовах кризи може знадобитися більш авторитарний підхід для прийняття швидких рішень, але після вирішення кризи лідер може повернутися до більш трансформаційного стилю для відновлення довіри в колективі.

Отже, ефективне вирішення конфліктів є одним з найважливіших завдань для будь-якої організації. Вибір відповідного методу залежить від багатьох чинників і вимагає індивідуального підходу в кожному конкретному випадку.

Висновки до розділу 1

Технології управління конфліктами в сучасному світі відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії між людьми. Організації можуть та повинні комбінувати використання методів, технологій управління конфліктами із домінуванням однієї або іншої з них залежно від конкретних обставин. Гнучкість у виборі методів дозволяє підприємствам бути більш адаптивними та успішними в управлінні конфліктами та забезпечувати сталість у своїй діяльності.

В залагоджуванні конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях вирішальною є роль керівника. При цьому можуть застосовуватися наступні стратегії: суперництва, пристосування, співпраці, ухилення та компромісу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КХП»

2.1. Соціально-економічна характеристика підприємства

АТ “Житомирський КХП” – за формою власності акціонерне товариство, діяльність якого регулюється відповідними законодавчими актами щодо регулювання господарської діяльності.

Предметом діяльності підприємства є:

- закупівля різної сільськогосподарської продукції, зокрема зерна;
- зберігання, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції;
- розробка, виробництво і реалізація продукції для тваринництва;
- оптова та роздрібна торгівля.

Аналіз основних показників господарської діяльності АТ “Житомирський КХП” за 2021-2023 рр. представлені в таблицях додатку А.

Менеджмент підприємства використовує принципи відкритої кадрової політики, формуючи колектив професіоналів, члени якого мають відповідний набір фахових компетенцій та відповідні особистісні характеристики, знають та цінують власну професійну діяльність.

Динаміка чисельності персоналу та його гендерна структура наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2018-2022 рр.

| Показники | Роки | | | 2023р. до 2021 р., % |
|--|------|------|------|----------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 291 | 273 | 274 | 94,1 |
| з них: чоловіки | 160 | 151 | 147 | 91,3 |
| жінки | 131 | 122 | 127 | 96,7 |

За досліджуваний період середньооблікова чисельність персоналу

підприємства зменшилась на 5,9 %. В структурі персоналу спостерігається зменшення частки чоловіків, що обумовлено тим, що значна кількість персоналу чоловічої статі стали на захист України. Зменшилась також і чисельність жінок на 2,3 % у 2023 р., порівняно з 2021р.

Рух персоналу – важливий показник ефективності управління ним та може бути ідентифікатором проблем у досліджуваній сфері менеджменту підприємства. За допомогою даних табл. 2.2 простежимо зміну даних показників у досліджуваному підприємстві.

Аналізуючи дані табл. 2.2, за період 2021-2023 рр., важливо зазначити, що кількість прийнятих зменшилася на 1 особу, при цьому чисельність звільнених працівників зростає на 24 особи.

Таблиця 2.2

Динаміка показників руху персоналу в підприємстві

| Показники | Роки | | | 2023у %2021 |
|--|------|------|------|----------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 291 | 273 | 274 | 94,1 |
| Прийнято персоналу, осіб | 4 | 6 | 3 | 75,0 |
| Вибуло працівників, осіб | 5 | 25 | 29 | У 5,8р |
| Коефіцієнт загального обороту кадрів, % | 3,1 | 11,4 | 11,7 | 8,6 п.п. |
| Коефіцієнт плинності кадрів, % | 1,7 | 9,2 | 10,6 | 8,9 п.п. |

При цьому коефіцієнт загального обороту кадрів у 2023 р. склав 11,7 %, що на 8,6. процентних пунктів більше за відповідний показник 2021 року.

Коефіцієнт плинності кадрів також збільшився на 8,9 процентних пунктів і склав у звітному році – 10,6 %. В умовах стабільного функціонування економіки це можна було б класифікувати як негативне явище. Загалом, показники руху персоналу в підприємстві є прийнятними, зважаючи на умови воєнного стану.

2.2. Аналіз причин виникнення конфліктів в діяльності АТ «Житомирський КХП».

З метою визначення рівня конфліктності у трудовому колективі підприємства проаналізуємо причини виникнення конфліктних ситуацій. Для діагностики типів конфліктів, їх частоти та причин виникнення було проведено соціологічне опитування. Анкетування було проведено серед працівників різних структурних підрозділів та на всіх рівнях управління. Анкета містила 25 питань, що стосувалися причин виникнення конфліктних ситуацій, частоти виникнення конфліктів у організації; самооцінки схильності до конфліктної поведінки, встановлення частоти використання методів для вирішення конфліктів; аналізу управлінських ролей у процесі управління конфліктами (додаток В).

В результаті опитування фахівців кадрової служби та керівників як лінійних так і функціональних підрозділів були отримані такі дані щодо типів конфліктів (див. дані табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Типи конфліктів в підприємстві (результати опитування)

| Тип | Основні причини | Частка, % | Рейтинг |
|----------------------|---|-----------|---------|
| Внутрішньоособовий | Недосконала система делегування повноважень, відмінності у стилях керівництва в підрозділах підприємства, конфлікт інтересів | 15,0 | 4 |
| Міжособистісний | розподіл видів робіт та завдань, виробничих ресурсів, повноважень, ступінь психологічної сумісності персоналу, ставлення до результатів виконання виробничих програм. | 45,0 | 1 |
| Між особою та групою | Невідповідність індивідуальної поведінки нормам групової поведінки, ставлення до виконання обов'язків, недотримання норм ділової етики | 18,5 | 3 |
| Міжгруповий | Різне бачення щодо цілей та завдань у формальних та неформальних групах підприємства | 21,5 | 2 |

Джерело: власні дослідження

Результати дослідження вказують на те, що в колективі підприємства переважають міжособистісні та міжгрупові конфлікти (45,0 та 21,5 % відповідно).

В результаті проведеного соціологічного опитування нами була встановлена частка дисфункціональних та функціональних конфліктів в підприємстві (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Види конфліктів в підприємстві

| Дисфункціональний конфлікт | Конструктивний конфлікт |
|---|--|
| Перешкоджає продуктивній спільній діяльності | Сприяє ефективному вирішенню проблеми |
| «Розводить» по різні боки індивіда та групу | Формує почуття причетності і залученості персоналу |
| Не сприяє ефективному виконанню завдань | Сприяє зростанню продуктивності праці |
| Сприяє формуванню безвідповідальної поведінки | Усуває «синдром покірності», конформізм у стосунках |
| Створення атмосфери недовіри | Дозволяє діагностувати проблеми в підприємстві, в т. ч. управлінські |
| Створює підґрунтя для поглиблення суперечки | Є джерелом позитивних змін |
| Знижує трудову дисципліну | Вирішує проблеми через досягнення компромісу |
| 30,0% | 70,0 % |

Джерело: власні дослідження

Як свідчать дані наведені в таблиці 2.4 в структурі конфліктів переважають конструктивні конфлікти (70,0 %), що безперечно є позитивним явищем, але вагомою залишається і частка дисфункціональних конфліктів (30,0 %).

Для визначення основних причини конфліктів в окремих підрозділах нами також було проведено опитування (табл. 2.5). При цьому респонденти не обмежувалися у кількості виборів, відповідно загальна сума виборів більше 100 %.

Таблиця 2.5

Основні причини конфліктів в підприємстві

| Причина | Частка, % | Рейтинг |
|---|-----------|---------|
| Різність цілей (виробничих та особистісних) | 25,0 | 8 |
| Справедливість розподілу ресурсів (кількість ресурсів та потреба в них) | 75,0 | 2 |
| Різниця досвіду, рівня кваліфікації та компетентності | 30,0 | 5 |
| Ставлення до норм поведінки у колективі | 25,0 | 7 |
| Зміна виробничих умов та вимог до виконання виробничих завдань | 54,0 | 4 |
| Відмінності в життєвих цінностях | 28,0 | 6 |
| Взаємозалежність у досягненні результату ділової активності | 78,0 | 1 |
| Неефективні комунікації (недостатність/відсутність необхідної інформації) | 57,0 | 3 |

Джерело: власні дослідження

Основні причини конфліктів, на думку працівників підприємства, які взяли участь у опитуванні є такі: взаємозалежність працівників у досягненні результату ділової активності (78,0 %), справедливість розподілу ресурсів між окремими структурними підрозділами та працівниками (75,0 %), неефективні комунікації як на рівні всього підприємства так і всередині окремих груп (57,0 %).. Особистісні чинники (відмінності у рівнях компетенцій, досвід, дотримання норм поведінки) також мають місце, але виражені меншою мірою.

2.3 Особливості функціонування системи конфлікт-менеджменту на підприємстві.

Організаційне забезпечення системи управління конфліктами є важливою складовою ефективного функціонування підприємства. Це включає в себе розробку та впровадження спеціалізованих нормативних документів, таких як стандартні процедури вирішення конфліктів та чітке визначення відповідальності ключових учасників у цьому процесі. Стан організаційного забезпечення системи управління конфліктами в товаристві відображено у табл.2.6.

Таблиця 2.6.

**Стан організаційного забезпечення системи управління
конфліктами в АТ «Житомирський КХП»**

| Складова | Стан на підприємстві |
|---------------------------|---|
| Нормативні документи | Стандартизовані процедури вирішення трудових спорів та конфліктів прописані в Статуті та Колективному договорі, визначені правила та відповідальність сторін. |
| Комісія з трудових спорів | Комісія з трудових спорів здійснює аналіз конфліктних ситуацій, сприяючи вирішенню та профілактиці конфліктних ситуацій на організаційному рівні. |
| Тренінги та навчання | На підприємстві не здійснюється навчання та тренінги для персоналу щодо формування навичок поведінки в конфліктних ситуаціях та вирішення конфліктів. |
| Система збору інформації | Системи збору та аналізу інформації про конфліктні ситуації в підприємстві не створено, відтак ефективні процедури щодо вдосконалення вирішення конфліктів та взаємодії всередині колективу відсутні. |

Джерело: власні дослідження

Також нами було проведене дослідження поведінки в конфліктній ситуації, що притаманна персоналу досліджуваного підприємства на основі тесту Томаса-Кілманна. Даний тест не лише показує типову реакцію на конфлікт, але й пояснює, наскільки вона ефективна та доцільна, а також надає інформацію про інші способи вирішення конфліктної ситуації.

Результати дослідження представлені на рис. 2.1.

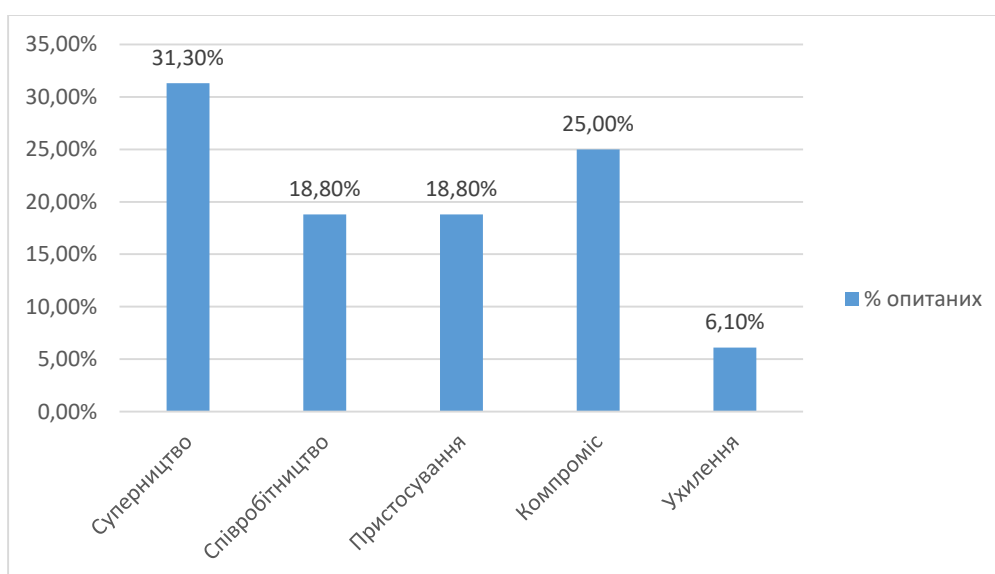


Рис. 2.1. Реакція працівників АТ «Житомирський КХП» на конфліктні ситуації

Результати опитування свідчать, що на досліджуваному підприємстві значна частина персоналу в конфліктах обирає стратегію суперництва, або конкуренції (31,3 %), що передбачає задоволення власних потреби за рахунок інших. Також поширеною є стратегія «компромісу» (25,0 %), що безперечно можна класифікувати як позитивне явище. Варто, на наш погляд, менеджменту підприємства звернути увагу, що використовують стратегію пристосування (18,8 %) опитаних – тобто готові принести у жертву власні інтереси. Позитивним є той факт, що практично кожен п'ятий працівник застосовує стратегію співробітництва (18,8 %).

Під час проведення опитування респонденти також визначились із самооцінкою власної конфліктності. Результати наведені на рис. 2.2.

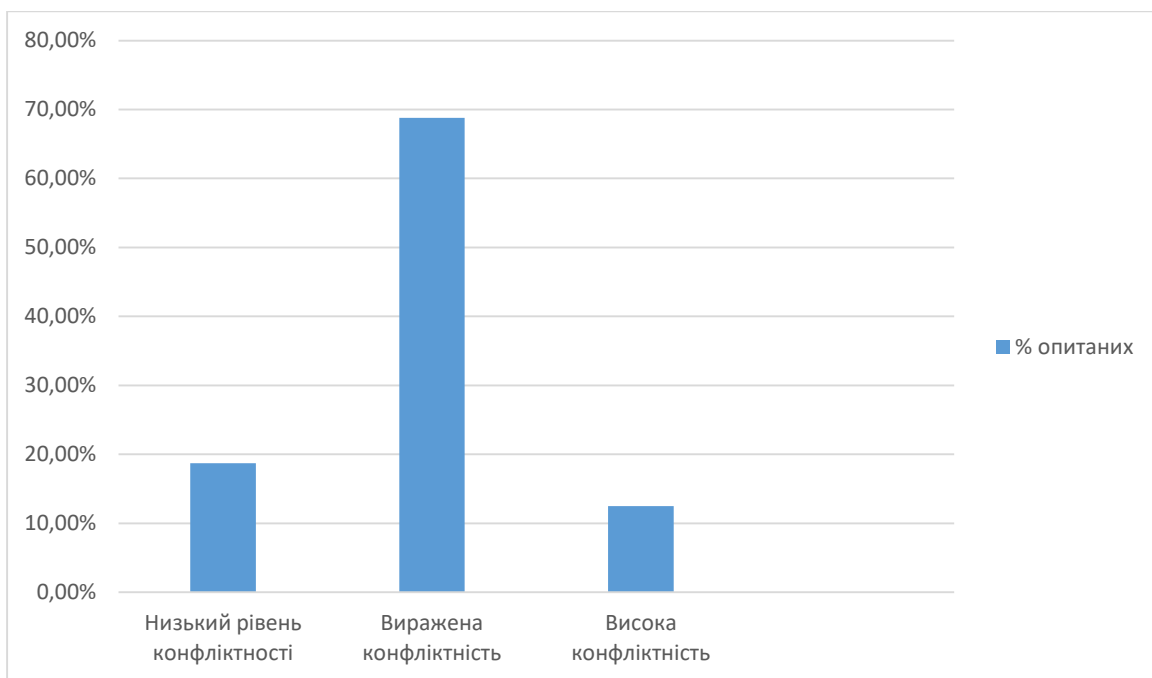


Рис. 2.3. Самооцінка конфліктності персоналом АТ «Житомирський КХП»

Отримані результати, свідчать що у більшості респондентів переважає виражена конфліктність (68,8 %), тобто дані працівники намагаються наполегливо відстояти власну думку, навіть за умови погіршення стосунків з іншою особою, колективом. Такий тип поведінки часто вносить напругу у

вирішення виробничих завдань та вибудовування міжособистісних відносин, 18,7 % респондентів мають низький рівень конфліктності, що безперечно є позитивним моментом. При цьому 12,5 % працівників мають високий ступінь конфліктності, що ускладнює процеси вибудовування ефективних ділових процесів.

Висновки до розділу 2.

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства становить 274 особи і за досліджуваний період зменшилась на 5,9 %. В структурі персоналу спостерігається зменшення частки чоловіків, що обумовлено тим, що значна їх кількість стали на захист України. Зменшилась також і чисельність жінок на 2,3 % у 2023 р., порівняно з 2021р.

При цьому коефіцієнт загального обороту кадрів у 2023 р. склав 11,7 %, що на 8,6. процентних пунктів більше за відповідний показник 2021 року. Коефіцієнт плинності кадрів також збільшився на 8,9 процентних пунктів і склав у звітному році – 10,6 %. Загалом, показники руху персоналу в підприємстві є прийнятними, зважаючи на умови воєнного стану.

В досліджуваному періоді в колективі переважали міжособистісні (40,0 %) та міжгрупові конфлікти (26,5 %). В структурі конфліктів переважали конструктивні (70,0 %), але були й дисфункціональні (30,0 %). Серед основних причин діагностовано такі: взаємозалежність персоналу щодо здійснення діяльності (78,0 %), справедливість розподілу ресурсів між підрозділами та окремими працівниками (68,0 %) та неефективна комунікація (59,0 %).

Однією з найбільш проблем у вирішенні конфліктів в товаристві є небажання окремих працівників знаходити компромісні рішення. Часто можна спостерігати тенденцію перекладання відповідальності за вирішення конфліктів на інших членів підрозділу. Ефективне ж вирішення конфліктів можливе завдяки спільному обговоренню проблем і потреб сторін.

Для забезпечення ефективної діяльності товариства важливо проводити своєчасну діагностику конфліктів та оперативне управління ними. Це є наріжним каменем для створення сприятливого корпоративного клімату, в якому кожен працівник відчувається залученим і готовий ефективно використовувати свій трудовий потенціал.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КХП»

3.1. Вдосконалення технологій управління конфліктами на підприємстві

Ефективне управління конфліктами є ключовим фактором успіху сучасних організацій. Впровадження інноваційних технологій дозволяє не лише виявляти потенційні конфлікти, а й розробляти проактивні стратегії їхнього запобігання та вирішення.

Сучасні підходи до управління конфліктами спрямовані на раннє виявлення конфліктів. Застосування аналітичних інструментів дозволяє ідентифікувати потенційні джерела напруги на ранніх стадіях, що сприяє їх своєчасному усуненню. Інвестиції в навчання співробітників ефективним комунікаційним навичкам допомагають запобігати непорозумінням та сприяють конструктивному діалогу. Формування культури відкритості створює атмосферу довіри та взаєморозуміння в колективі є важливою передумовою для ефективного вирішення конфліктів. Замість реактивного гасіння конфліктів, сучасні підходи спрямовані на проактивне вирішення проблем та створення умов для їх запобігання. При цьому медіація, як метод мирного врегулювання спорів, стає все більш популярним у бізнесі. Вона дозволяє сторонам конфлікту знайти компромісне рішення за допомогою нейтрального посередника.

Лідери відіграють ключову роль у створенні позитивного клімату в організації. Розвиток їхніх лідерських якостей, таких як емпатія, здатність до делегування повноважень та конструктивної критики, також сприяє зниженню рівня конфліктів.

Серед ключових напрямків удосконалення системи управління конфліктами важливо виділити наступні: систематичний підхід, а саме створення чітких процедур та стандартів для управління конфліктами дозволяє

забезпечити послідовність і ефективність у їхньому вирішенні. Важливим елементом є також навчання персоналу. Регулярні тренінги з конфліктології та розвитку soft skills допомагають співробітникам набути необхідних знань і навичок для ефективної взаємодії.

Значний ефект можна отримати в результаті технологічних інновацій. Використання штучного інтелекту, аналітики даних та інших технологій дозволяє автоматизувати рутинні процеси та покращити точність прогнозування конфліктів. Впровадження культури відкритості, довіри та взаємоповаги є основою для створення здорового мікроклімату в організації.

Одним з найважливіших аспектів управління конфліктами є розвиток конфліктологічної компетентності керівників. Керівники, які володіють навичками ефективної комунікації, медіації та вирішення конфліктів, здатні створювати команди високої продуктивності та досягати стратегічних цілей організації.

В результаті впровадження ефективних технологій управління конфліктами можна, насамперед, досягти зниження витрат на персонал. Оскільки своєчасне вирішення конфліктів допомагає уникнути значних фінансових втрат, пов'язаних зі зниженням продуктивності, плинністю кадрів та погіршенням репутації компанії. Також це сприяє покращенню міжособистістих відносин. Створення позитивного клімату в колективі підвищує задоволеність співробітників роботою та сприяє їхній лояльності до компанії, а це в свою чергу дозволяє підвищити ефективність. Адже зниження рівня конфліктів дозволяє співробітникам зосередитися на виконанні своїх обов'язків, що сприяє підвищенню продуктивності та досягненню поставлених цілей. В кінцевому рахунку це сприяє поліпшенню репутації компанії: Компанії, які успішно управляють конфліктами, мають більш позитивний імідж серед клієнтів, партнерів та інвесторів.

Сучасні технології відіграють все більш важливу роль у профілактиці та вирішенні конфліктів. Вони дозволяють ефективніше виявляти потенційні загрози, аналізувати причини конфліктів та розробляти стратегії їх запобігання.

Технології допомагають запобігати конфліктам у сучасних організаціях, насамперед, за рахунок раннього виявлення. За допомогою аналізу великих даних та штучного інтелекту можна виявляти ознаки наростання напруги в колективі на ранніх стадіях. Це дозволяє вжити профілактичних заходів до того, як конфлікт переросте у відкрите протистояння. Штучний інтелект може аналізувати великі обсяги даних, щоб виявити корінь проблеми та зрозуміти, що саме призводить до конфліктів. Це дозволяє розробити більш точні та ефективні стратегії вирішення. Завдяки технологіям можна розробити індивідуальні плани розвитку для співробітників, що допоможе уникнути конфліктів, пов'язаних з невідповідністю очікувань та можливостей. Платформи для анонімного зворотного зв'язку та чат-боти дозволяють співробітникам висловлювати свої думки та побоювання без страху бути осудженими, що сприяє створенню більш відкритої атмосфери. За допомогою симуляцій можна моделювати різні сценарії розвитку конфліктів та відпрацьовувати стратегії їх вирішення. Мобільні додатки: дозволяють співробітникам отримувати доступ до ресурсів для управління стресом та конфліктами в будь-який час і в будь-якому місці. Серед прикладів використання технологій можна навести такі: аналіз даних з електронної пошти та чатів, а саме виявлення ключових слів та фраз, які можуть свідчити про наявність конфлікту. Створення інтерактивних тренінгів: навчання співробітників навичкам ефективної комунікації та вирішення конфліктів за допомогою віртуальної реальності. Розробка алгоритмів для автоматичного розпізнавання агресивних висловлювань: дозволяє швидко виявляти потенційно конфліктні ситуації та вживати необхідних заходів.

Важливо розуміти, що технології є лише інструментом, а не панацеєю від усіх конфліктів. Їх ефективність залежить від того, як вони використовуються і в якій організаційній культурі. Для успішного впровадження технологій управління конфліктами необхідно:

- створити культуру відкритості та довіри: співробітники повинні відчувати себе безпечно, щоб висловлювати свої думки та побоювання;

- забезпечити доступ до технологій: всі співробітники повинні мати можливість користуватися технологіями для вирішення конфліктів;
- проводити регулярні навчання: співробітники повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію в області управління конфліктами;
- оцінювати ефективність: необхідно регулярно оцінювати ефективність впроваджених технологій та вносити необхідні корективи.

На основі узагальнення результатів дослідження щодо технологій управління конфліктами сформуємо цілі та очікувані результати для АТ «Житомирський КХП» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Цілепокладання для формування системи управління конфліктами
в АТ «Житомирський КХП»**

| Проблема / можливість | Ціль | Результат |
|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| . Недостатність знань з конфлікт-менеджменту. Слабка організаційна культура | 1. Навчання технологіям конфлікт- менеджменту; впровадження інструментів запобігання конфліктам | Вмотивований персонал. Ефективні навчальні курси. Алгоритми вирішення конфліктів |
| Зміни в діяльності обумовлюють виникнення конфліктів. Використання ресурсності конфліктів для впровадження системних змін | 2. Формування комплексної системи управління конфліктами та змінами | Чіткі алгоритми вирішення конфліктів.. Менеджери мають сформовані необхідні компетенції. |
| Неефективна робота команд через наявність деструктивних конфліктів | 3. Посилення згуртованості, відновлення довіри всередині колективу, розвиток навичок чити командної взаємодії | Апробація різних моделей системи управління конфліктами. Широке використання медіації в конфліктах |
| Розвиток інтеграції та налагодження взаємодії між персоналом різних поколінь з метою ліквідації ціннісних та компетентісних розривів. | 4. Подолання ціннісного та компетентісного розриву між поколіннями персоналу. | Розробка і підтримка програм взаємодії та розвитку персоналу з врахуванням теорії поколінь |

Виходячи із визначених цілей (табл. 3.1) цілей, пропонуємо брати до уваги наступні елементи та зв'язки: персонал, його ролі, структура та процедури, форми рішень, види заходів тощо. Пропонована модель системи управління конфліктами представлена на рис.3.2.



Рис. 3.1. Модель системи конфлікт-менеджменту АТ «Житомирський КХП»

Джерело: розроблено автором на основі . [15, с. 185- 186; 45]

Впровадження сучасних технологій управління конфліктами є інвестицією в майбутнє організації. Воно дозволяє створити здорову та продуктивну робочу атмосферу, що є запорукою успіху будь-якого бізнесу. Використання технологій в управлінні конфліктами відкриває нові можливості для ефективної діяльності підприємства.

З метою забезпечення реалізації функціонування представленої моделі конфлікт-менеджменту нами розроблений алгоритм наступних практичних дій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Алгоритм практичних інструментів конфлікт- менеджменту в АТ
«Житомирський КХП»**

| Рекомендація, дія | Характеристика |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Призначення відповідального | В службі управління персоналом виокремити сектор з повноваженнями щодо управління конфліктами. |
| Встановлення термінів щодо вирішення конфліктів | Використовувати підходи ситуативного управління; за умови, конфлікт знижує ефективність діяльності підрозділу / підприємства – встановлювати точні дедлайни розв’язання конфлікту |
| Формування і розвиток необхідних компетенцій | Оволодіння фахівцями необхідних знань та навичок щодо супроводу / втручання у конфлікт, аналізу та прогнозування наслідків конфлікту. Для ефективної фасилітації та медіації необхідно пройти навчання. Згідно ЗУ «Про медіацію» навчальна програма медіатора визначається в обсязі не менше 90 год. Вивчити основні положення «Кодексу професійної етики медіатора» |
| У разі не вирішення конфлікту самостійно | Залучення професійного медіатора (краща альтернатива, ніж судовий розгляд). Доцільне використання реєстру медіаторів Національної асоціації медіаторів України. Проведення медіації можливе онлайн, за умови вивчення правил медіації всіма учасникам . |
| Методи вирішення конфліктів | перемовини, фасилітація, човникова дипломатія, медіація, консолідація. |

Джерело: власні дослідження

Використання на практиці даного інструментарію дозволить менеджменту підприємства значно розширити можливості щодо ефективного вирішення всіх типів конфліктів, які виникають у підприємстві.

3.2. Тактичні заходи з конфлікт-менеджменту в підприємстві

Формування ефективної системи конфлікт-менеджменту обумовлює необхідність сертифікованого навчання. Бюджетування цих заходів становитиме 66,5 тис. грн.

Задля попередження конфліктів, вважаємо за доцільне запровадити

такі інструменти (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Інструменти попередження конфліктів

| Інструмент | Характеристика | Кошторис, грн |
|-----------------------------------|--|---------------|
| Досягнення згоди | Залучення потенційно конфлікуючих сторін до спільних проєктів, що сприяє формуванню навичок спільної взаємодії | безкоштовно |
| Прояв емпатії | демонстрація моделей поведінки розуміння внутрішніх переживань, готовності надати необхідну допомогу; передбачає виключення проявів агресивності та нетактовності. | безкоштовно |
| Збереження репутації | визнання гідності опонента, вираження поваги до його особистості | безкоштовно |
| Метод психологічного згладжування | почуття піддаються коригуванню за допомогою певних дій (спільний відпочинок, волонтерство тощо) | 100000 |

Джерело: власні дослідження

Головне, на наш погляд, дотримання системи принципів, які сприяють зменшенню конфліктності при взаємодії персоналу. Оцінка ефективності запропонованих заходів наведена в таблиці. 3.5).

Таблиця 3.5

Ефективність запропонованих заходів з конфлікт-менеджменту в АТ «Житомирський КХП»

| Показник | | Характеристика |
|-----------------------------------|---|----------------|
| Зростання чистого доходу, % | | 15,0 |
| Зростання чистого прибутку, % | | 12,0 |
| Кошторис витрат, тис грн | | 156,5 |
| Термін окупності, місяців | | 8,0 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | | без змін |
| Рівень лояльності | | підвищується |
| Метод психологічного згладжування | почуття піддаються коригуванню за допомогою певних дій (спільний відпочинок, волонтерство тощо) | 100000 |

Джерело: власні дослідження

Таким чином, окупність розроблених заходів щодо забезпечення ефективної системи управління конфліктами становить 8 місяців. Окрім економічної ефективності це дозволить значно підвищити рівні лояльності і

залученості персоналу, його згуртованості.

Висновки до розділу 3.

Удосконалення системи конфлікт- менеджменту в підприємстві можливе через чітке цілепокладання. Запропонована система управління конфліктами передбачає дотримання таких засадничих принципів: добровільності, приватності, конфіденційності, неупередженості медіаторів, доступності; недопустимості обмеження законних прав учасників конфлікту. З метою ефективного впровадження розробленої системи конфлікт- менеджменту працівники кадрової служби підприємства повинні пройти сертифіковане підвищення кваліфікації з метою розвитку конфліктологічних компетностей. Загальний кошторис запропонованих заходів складає 166,5 тис. грн, термін окупності близько 8 місяців.

ВИСНОВКИ

Управління підприємством є складним процесом, який включає в себе не лише вирішення виробничих завдань, але й забезпечення ефективної взаємодії між працівниками. Конфлікти, які виникають у колективах, є неминучою частиною цього процесу.

В результаті дослідження встановлено, що менеджмент підприємства сприймає їх не лише як загрозу, а і як можливість вдосконалення організаційних процесів та підвищення ефективності роботи.

В результаті проведеного опитування встановлено, що конфлікти в підприємстві виникають з різних причин: від розбіжностей у поглядах на стратегічні цілі до міжособистісних протиріч.

В роботі проаналізовані методи вирішення конфліктів, що застосовуються в товаристві, здійснена оцінка їх ефективності та визначені фактори, які впливають на вибір того чи іншого методу.

Серед методів, які використовуються в товаристві виділяються такі: переговори: безпосередній діалог між сторонами конфлікту з метою досягнення взаємовигідного рішення; медіація: залучення нейтральної третьої сторони для полегшення переговорів та пошуку компромісу; арбітраж: передача спору на розгляд незалежної особи (арбітра), рішення якої є обов'язковим для виконання; адміністративне вирішення: застосування дисциплінарних заходів до співробітників, які порушують правила організації.

Ефективність того чи іншого методу залежить від багатьох факторів, зокрема таких як: природа конфлікту (міжособистісний, структурний, функціональний); стадія конфлікту (початкова, активна, завершальна); культура організації (відкритість, довіра, готовність до змін).

Вибір методу вирішення конфлікту залежить від конкретної ситуації та цілей, які переслідують учасники. Важливими чинниками є: швидкість вирішення: деякі методи дозволяють швидко вирішити конфлікт, інші вимагають більше часу; вартість: деякі методи є більш витратними, ніж інші;

ступінь формалізації: деякі методи передбачають дотримання певних формальних процедур.

Аналіз даних соціологічного дослідження засвідчив, що в товаристві 40,0 % конфліктів – міжособистісні конфлікти. За оцінкою респондентів 70,0% конфліктів є конструктивними, що безперечно є позитивним явищем. Основними причинами конфліктів є практика розподілу ресурсів між підрозділами та окремими працівниками (68,0 %) та неефективно вибудовані комунікації (59,0 %).

Запропоновано удосконалення системи управління конфліктами через механізми чіткого цілепокладання. Виділено такі основні цілі: навчання впровадження механізмів практик щодо запобігання конфліктам; формування комплексної системи роботи з конфліктами та управління змінами; підвищення згуртованості, подолання компетентнісних розривів між різними поколіннями персоналу.

Для того, щоб мінімізувати ризик виникнення конфліктів та ефективно їх вирішувати менеджменту підприємства необхідно створити позитивний робочий клімат заснований на взаємоповазі, довірі та відкритості, розробити систему раннього виявлення конфліктів, забезпечити доступність механізмів вирішення конфліктів, зокрема нами обґрунтована, наприклад, необхідність проводити тренінги для співробітників з навичок ефективної комунікації та вирішення конфліктів.

Загальний кошторис витрат на розроблені заходи становить 166,5 тис. грн, термін окупності – близько 8 місяців. Запропоновані заходи дозволять отримати соціальні та економічні ефекти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Е. В. Соціально-трудо́ві конфлікти: шляхи розв'язання. К: ІНІСН, 2018. 354 с.
2. Березовська Л.І., Юрков О. С. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
3. Бессмертний А., Грибушин Б., Кучер О., П'ятенко Д. Управління конфліктами персоналу підприємства в контексті управління конкурентоспроможністю, диверсифікацією та інноваціями. The XVI International scientific and practical conference «Modern and new technical trends that help humanity», December 16-18, 2024, Thessaloniki, Greece. С. 105-109.
4. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017.№ 10. С.177–182.
5. Бортнікова М. Г., Петришин Н. Я., Чиркова Ю. Л., Чушак-Голобородько А. М. Концептуальні засади здійснення медіації при реалізації зовнішньоекономічних контрактів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення*. 2020. №2. С. 35-42
6. Глазл, Ф. Конфлікт-менеджмент: Довідник для керівників та консультантів. 10-те вид. Київ: АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.
7. Голіонко Н.Г., Гновенко Д.О. Медіація як засіб вирішення конфліктів в організації. стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2022. С.45-47.
8. Городняк, І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01> (дата звернення 13.12.2024)
9. Гришова І.Ю. Безконфліктне управління на підприємствах в умовах галузевої трансформації. *Economy. Zarządzanie. Naukawczoraj, dziś, jutro*.

Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamondtradingtour», 2016. Str.45-48.

10. Іншин М.І. Трудові конфлікти та трудові спори у системі соціальних конфліктів. *Форум права*. 2022. № 2. С. 71—75.

11. Кармаза О. Інститут медіації: основні концепції розвитку. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 2. – С. 24-28.

12. Копішинська К. Переваги бізнес-медіації як інструменту управління конфліктами в бізнесі. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: III Міжнародна науково-практична конференція. 06 грудня 2022. С. 64–65.

13. Кошелєв А. Н. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. К.: Альфа-Пресс, 2017. 278с

14. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. *Персонал*. 2021. № 4–5. С. 101–103.

15. Крисько Ж.Л., Скишляк О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку*. Електронне наукове фахове видання. Випуск № 32. Одеса, 2019. С. 131-136. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf (дата звернення 13.12.2024)

16. Куцай Н.С. Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія Регіональна економіка*. Випуск 18 (71). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. URL: http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/97/97 9 (дата звернення 23.11.2024)

17. Локутов С. П. Конфлікти в колективі: причини, управління, мінімізація. Полтава: Вентана-Граф, 2018. 342 с.

18. Медіація. UA: нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах. Колективна монографія партнерів проєкту Erasmus+ Медіація: Навчання та трансформація суспільства/ за ред. О. А. Седашової, О. М. Карпової. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 187 с.

19. Нечипоренко К.О., Арзянцева Д.А. Формування конфліктологічної компетентності як необхідного компонента управлінської культури керівника організації. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах»* (5-6 грудня 2023 р., м. Запоріжжя) / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. С.85-87.

20. Місевич М., Зелінська А., П'ятенко Д. Управління конфліктами як напрям підвищення якості менеджменту на підприємстві. LI International scientific and practical conference «Evolution and Improvement of Traditional Approaches to Scientific Research» (December 11-13, 2024) Ljubljana, Slovenia. International Scientific Unity, 2024, С. 126-129.

21. Новосьолов Я.О. Стан та перспективи розвитку бізнес-медіації в Україні. *Problems of International, National and Regional Economy. Joint Scientific Journal*. Volume: 2021. С. 68–74.

22. Основні засади навчання базовим навичкам медіатора / За заг. ред. К. Б. Наровської. К.: Видавець В. Захаренко, 2019. 32 с. URL: http://namu.com.ua/ua/downloads/osnovni_zasady_NBNM/NAMU_Osnovni_Zasady_NBNM.pdf

23. Островська О.А. Медіація як альтернативний спосіб урегулювання конфліктів та консалтингова послуга. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 34-38.

24. Пак Н. Т. Управління конфліктами в організації: підходи та методи/ Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.) / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [орг. ком.: Лук'яненко Д. Г. (голова) та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2022. – С. 73–77.

25. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5(05). С. 170–175. URL:

<http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-5-05> 9(дата звернення 20.10.2024)

26. Прикладна конфліктологія: Підручник. Харків: Харвест, АСТ, 2017. 624 с.

27. П'ятенко Д. Вдосконалення технологій управління конфліктами на підприємстві. Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «New Horizons in Scientific Research: Challenges and Solutions» (December 16-18, 2024. Marseille, France). European Open Science Space, 2024, С. 86-89.

28. Редліх А. Модерація конфліктів в організації. К.: Мова, 2019. 475 с.

29. Сазонова Т. О., Шульженко В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 101-105. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-19>(дата звернення 17.11.2024)

30. Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 539–542.

31. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваїте, 2021. 224 с.

32. Шульженко І.В., Сарафанніков В.В., Собакар С.В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 670–673.

Сутність категорії конфлікт

| Автори [джерело] | Трактування поняття |
|--|---|
| Тирпак І.В, Тирпак В.І, Жуков С.А [50] | Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більшою кількістю сторін, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе можливе, щоб була прийнята саме її точка зору або ціль, і заважає іншій здійснювати аналогічні кроки. Конфлікт може бути дисфункціональним і приводити до зниження особистого задоволення, групового співробітництва та ефективності підприємницької структури, діяльності організації у цілому |
| Зінчина О. Б. [16], | Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більш сторонами. Менеджер згідно зі своєю роллю перебуває звичайно в центрі будь-якого конфлікту в організації й покликаний вирішити його всіма доступними йому способами. Керування конфліктом є однією з найважливіших функцій керівника. |
| Ковальчук Г.Р. | З одного боку, конфлікт – це сигнал того, що відбулося щось негарне у відносинах між людьми, якісь розбіжності, з іншого боку – конфлікт, розбіжності дозволяють виявити хвору, слабку ланку в ланцюзі виробничих або особистісних відносин колективу організації |
| Герасіна Л.М., Панов М. І. | Конфлікт – це найбільш гострий спосіб дозволу протиріч в інтересах, цілях, поглядах, що виникає в процесі соціальної взаємодії, що укладається в протидії учасників цієї взаємодії, що й звичайно супроводжується негативними емоціями, що виходять за рамки правил і норм. Конфлікти є предметом вивчення науки конфліктології |
| Новікова Н. | Конфлікт – це зіткнення двох або більш сильних мотивів, які не можуть бути задоволені одночасно. Психологічно конфлікт пов'язаний із тим, що ослаблення одного мотивуючого стимулу веде до посилення іншого й потрібна нова оцінка ситуації. Конфлікти можуть нести як позитивний, так і негативний ефект |
| Башук Т. О.] | Конфлікт – це зіткнення інтересів та ліній поведінки |

Примітка. Складено автором.

Класифікація конфліктів в організації

| Ознака | Характеристика |
|--------------------|--|
| 1 | 2 |
| За наслідками | <p>функціональні (конструктивні) – сприяють підвищенню ефективності діяльності колективу завдяки перебудові його структури та функцій, формуванню нових зв'язків, перерозподілу ролей;</p> <p>дисфункціональні (деструктивні) – призводять до дестабілізації діяльності колективу, руйнування існуючих норм, зумовлюють зниження рівня забезпечення особистих потреб, послаблення ролі групового співробітництва;</p> <p>стабілізаційні – спрямовані на збереження існуючих у колективі норм та правил, їхнє закріплення та розвиток;</p> <p>безрезультатні – не зумовлюють жодних змін у діяльності організації.</p> |
| За змістом | <p>внутрішньоособистісні – конфлікти всередині людини, вони породжують некоректність, різноспрямованість вимог, неструктурованість завдань, що засвідчує низьку культуру делегування, недосконалу організаційну структуру управління тощо;</p> <p>міжособистісні – найчастіше виникають на основі особистих симпатій-антипатій, які тісно переплітаються з діловими, кар'єрними та іншими інтересами, при розподілі ресурсів, матеріальних заохочень тощо;</p> <p>конфлікти між особою і групою – виявляються як суперечність між очікуваннями, вимогами окремої особистості та сформованими у групі нормами поведінки; породжені порушенням персональних обов'язків, низьким рівнем культури взаємин;</p> <p>внутрішньогрупові – втягнутість у конфлікт усієї групи, виникає внаслідок неефективних управлінських рішень, вад у комунікаціях тощо; міжгрупові – виникають як результат неефективного керівництва, коли функції двох чи більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або розходяться за результатами;</p> <p>міжорганізаційні – розгортаються у формі конкуренції між організаціями</p> |
| За причинами | <p>конфлікти через інформаційні причини виникають за відсутності інформації, відмінності в її інтерпретації, в порядку та способах оцінювання;</p> <p>конфлікти інтересів – призводять до розбіжності виробничих, особистих інтересів;</p> <p>конфлікти, породжені особливостями спілкування – породжені хибним тлумаченням та стереотипністю мислення, відсутністю зворотного зв'язку;</p> <p>організаційно-структурні – зумовлені нерівністю щодо влади та авторитету, відсутністю необхідного часу, різноманітними чинниками, що гальмують співробітництво;</p> <p>конфлікти систем цінностей – полягають у відмінностях критеріїв оцінювання ідей та поведінки, розбіжностях у цілях та ідеалах.</p> |
| За сферою перебігу | <p>ділові (структурні) – породжені об'єктивними причинами, які пов'язані із трудовою діяльністю організації;</p> <p>емоційні (психологічні) – відбуваються у формі ворожих стосунків</p> |

Анкета

Шановний респонденте! Дане опитування спрямоване на оцінку частоти, причин конфліктів та способів їх вирішення на підприємстві. Будемо вдячні за Ваші щирі відповіді.

Ми гарантуємо повну анонімність Ваших відповідей. Будь ласка, прочитайте умову кожного питання та оберіть ті варіанти відповідей, які найточніше описують Ваше ставлення.

1. Як часто у Вашій організації виникають конфліктні ситуації?
а) дуже часто б) періодично в) іноді г) майже ніколи д) важко відповісти
2. Чи вважаєте себе конфліктною особистістю?
а) безперечно, так б) можливо в) безумовно, ні г) важко відповісти
3. Як часто Ви опиняєтесь учасником нерозуміння на роботі?
а) це відбувається дуже часто б) періодично опиняюся учасником конфлікту в) іноді доводиться брати участь у конфлікті г) мені вдається уникати конфліктів д) важко відповісти
4. Як Ви вважаєте, наскільки конфлікти, що виникають у Вашій організації, керовані?
а) конфлікти повністю піддаються регулюванню б) іноді контролювати конфлікти не вдається в) часто контроль неможливий г) в нашій організації конфлікти практично не керовані
5. Який метод вирішення конфліктів є найбільш популярним у Вашій організації?
а) правовий (за допомогою нормативно-правових актів) б) організаційний (за рахунок зміни організації роботи) в) психологічний (переконання, загрози, маніпуляції); г) силовий (застосування фізичного впливу)
6. Як розподіляються ролі різних суб'єктів Вашої організації у вирішенні проблем, що виникли?

7. Яка причина найчастіше стикає людей один з одним у Вашій організації? (можете вказати 3 основні причини)
а) боротьба за володіння власністю організації б) несправедливий розподіл привілеїв в) несправедлива оплата праці г) високі амбіції деяких працівників д) неправильна організація роботи е) дії керівників (у тому числі перевищення повноважень)) низький рівень професіоналізму деяких працівників; і) боротьба за посаду; к) свій варіант

8. Якби Ви були власником, які реальні зміни у Вашій організації Ви б здійснили?

9. Як часто у Вашій організації виникають проблеми з партнерами (іншими організаціями)?
а) досить часто б) періодично виникають в) іноді г) майже ніколи д) важко відповісти
10. Як часто Ви чините «на зло» керівництву?
а) Досить часто б) Іноді доводиться в) Майже ніколи г) Важко відповісти
11. Як ви вважаєте, хто зможе гідно захищати Ваші інтереси у разі конфлікту між Вами та керівництвом? (можна вказати 3 варіанти)
а) конкретні працівники б) вище керівництво в) трудова інспекція д) суд е) профспілка ж) сторонні сили (особисті зв'язки)
12. Чи доводилося вам захищати свого колегу від несправедливих дій:

13. Чиї інтереси передусім необхідно захищати у Вашій організації?

а) власника б) вищих керівників в) середньої ланки управління г) рядових працівників д) важко відповісти

14. Якщо правда на боці слабкого, то як найчастіше роблять ваші працівники?

а) захищають слабкого б) займають нейтральну позицію, намагаючись не втручатися в) захищають сильного г) важко сказати, коли як

15. Чи виникає у Вас бажання піти з цієї організації? а) весь час б) часто в) зрідка г) важко відповісти

16. Яка причина була б для Вас підставою для звільнення?

17. Що б Ви запропонували для покращення відносин між працівниками Вашої організації? _____

18. Чи можливі позитивні зміни у Вашій організації, якщо поставити до керівництва ідеальних керуючих?

а) відбудуться радикальні позитивні зміни б) якісь зміни мають відбутися в) навряд чи від цього щось зміниться г) нас все влаштовує нічого міняти не треба

19. Якби у Вас відбулася відкрита розмова з начальством, на що, перш за все, Ви звернули його увагу?

а) на недоліки у взаємовідносинах керівництва з підлеглими б) на недоліки в організації роботи; в) на неефективну систему винагороди; г) на загрозу руйнування організації.

20. Як Ви вважаєте, які дії керівників призвели до погіршення їхніх відносин із працівниками? _____

21. Наскільки важливою, на Вашу думку, є участь спеціаліста у вирішенні конфліктів у Вашому колективі?

а) обов'язково потрібен такий фахівець б) бажано, щоб такий фахівець брав участь у вирішенні конфліктів в) у такому фахівці немає необхідності, самі розберемося г) важко відповісти

22. Яка ситуація характерна для Вашої організації у разі конфлікту між працівниками та керівником?

а) працівники мовчать і ні в що не втручаються б) працівники мовчать, але поступово знижують продуктивність праці в) працівники відкрито обурюються, зберігаючи при цьому колишні показники роботи г) працівники відкрито обурюються, і це позначається на результатах роботи д) працівники намагаються досягти свого, погрожуючи судом, звільненням та іншими е) працівники скаржаться до вищих інстанцій

23. Ваш вік: а) до 20 років б) 21-25 в) 26-30 г) 31-35 д) 36-40 е) 41-45 ж) 46-50 з) 51 і більше

24. Освіта: а) середня б) середня спеціальна в) неповна вища г) вища

25. Ваш стаж роботи у «...»:

а) до 1 року б) 1-3 роки в) 4-7 років г) 7-9 років д) більше 10 років

Дякую за участь!

Середні значення оцінок факторів соціально-психологічного клімату в колективі

| Судження | Оцінка |
|--|--------|
| 1 Свої слова підтверджують ділом | 3,1 |
| 2 Засуджують прояви індивідуалізму | 2,7 |
| 3 Мають подібні переконання | 2,9 |
| 4 Радіють успіхам один одного | 5,1 |
| 5 Надають допомогу новачкам та членам інших підрозділів | 5,2 |
| 6 Вміло взаємодіють один з одним | 5,7 |
| 7 Знають завдання, що стоять перед колективом | 5,4 |
| 8 Вимогливі один до одного | 3,5 |
| 9 Всі питання вирішують спільно | 3,1 |
| 10 Єдині оцінки проблем, що стоять перед колективом | 2,8 |
| 11 Довіряють один одному | 2,9 |
| 12 Діляться досвідом роботи з новачками та членами інших підрозділів | 5,3 |
| 13 Безконфліктно розподіляють обов'язки між собою | 2,7 |
| 14 Знають підсумки роботи колективу | 2,9 |
| 15 Ніколи і ні в чому не помиляються | 2,8 |
| 16 Об'єктивно оцінюють свої успіхи та невдачі | 3,3 |
| 17 Особисті інтереси підпорядковують інтересам колективу | 2,9 |
| 18 Одному й тому присвячують своє дозвілля | 3,2 |
| 19 Захищають один одного | 3,1 |
| 20 Враховують інтереси новачків та представників інших підрозділів | 2,2 |
| 21 Взаємно доповнюють один одного у роботі | 3,5 |
| 22 Знають позитивні та негативні сторони роботи колективу | 1,7 |
| 23 Працюють над вирішенням завдань та проблем з повною віддачею | 3,8 |
| 24 Не залишаються байдужими, якщо зачеплені інтереси колективу | 3,1 |
| 25 Так само оцінюють правильність розподілу обов'язків | 2,9 |
| 26 Допмагають один одному | 2,4 |
| 27 До новачків, старих членів колективу та представників інших підрозділів пред'являють однаково справедливі вимоги | 2,4 |
| 28 Самостійно виявляють та виправляють недоліки в роботі | 2,2 |
| 29 Знають правила поведінки у колективі | 5,9 |
| 30 Ніколи і ні в чому не сумніваються | 3,3 |
| 31 Не кидають розпочату справу на півдорозі | 3,4 |
| 32 Обстоюють прийняті у колективі норми поведінки | 2,4 |
| 33 Так само оцінюють інтереси колективу | 2,9 |
| 34 Щиро засмучуються за невдач колег | 3,9 |
| 35 Однаково об'єктивно оцінюють роботу старих, нових членів колективу та представників інших підрозділів | 2,7 |
| 36 Швидко вирішують конфлікти та протиріччя, що виникають у процесі взаємодії один з одним при вирішенні колективних завдань | 2,6 |
| 37 Добре знають свої обов'язки | 3,6 |
| 38 Свідомо підкоряються дисципліні | 2,7 |
| 39 Вірять у свій колектив | 2,9 |
| 40 Так само оцінюють невдачі колективу | 2,4 |
| 41 Тактовно поведуться один до одного | 3,5 |
| 42 Не підкреслюють своїх переваг перед новачками та представниками | 2,1 |

| | |
|--|-----|
| інших підрозділів | |
| 43 Швидко знаходять між собою спільну мову | 5,2 |
| 44 Добре знають прийоми та методи спільної роботи | 2,6 |
| 45 Завжди і в усьому праві | 2,8 |
| 46. Суспільні інтереси ставлять вище за особисті | 2,9 |
| 47 Підтримують корисні для колективу починання | 3,3 |
| 48 Мають однакові уявлення про норми моральності | 2,1 |
| 49 Доброзичливо ставляться один до одного | 3,7 |
| 50 Тактовно поведуться по відношенню до новачків та членів інших підрозділів | 2,8 |
| 51 Беруть він керівництво колективом, якщо потрібно | 2,4 |
| 52 Добре знають роботу товаришів з колективу | 3,5 |
| 53 По-господарськи ставляться до майна фірми | 1,1 |
| 54 Підтримують традиції, що склалися в колективі | 2,5 |
| 55 Дають однакові оцінки соціально значущим якостям особистості | 2,1 |
| 56 Поважають одне одного | 5,9 |
| 57 Тісно співпрацюють з новачками та членами інших колективів | 2,6 |
| 58 Приймають він обов'язки інших членів колективу за необхідності | 1,7 |
| 59 Знають риси характеру одна одну | 2,7 |
| 60 Усі вміють робити | 2,4 |
| 61 Відповідально виконують будь-яку роботу | 3,2 |
| 62 Надають активний опір силам, що роз'єднують колектив | 2,9 |
| 63 Так само оцінюють правильність розподілу заохочень | 2,7 |
| 64 Підтримують один одного у важкі хвилини | 4,2 |
| 65 Радуються успіхам новачків та представників інших підрозділів | 4,8 |
| 66 Діють злагоджено та організовано у складних ситуаціях | 3,8 |
| 67 Добре знають звички та схильності один одного | 2,7 |
| 68 Беруть активну участь у громадській роботі | 4,9 |
| 69 Постійно дбають про успіхи колективу | 3,1 |
| 70 Так само оцінюють справедливість покарань | 3,2 |
| 71 Взаємно ставляться один до одного | 3,2 |
| 72 Щиро співпереживають невдач новачків та членів інших підрозділів | 2,3 |
| 73 Швидко знаходять варіант розподілу обов'язків, який влаштовує всіх | 2,2 |
| 74 Добре знають, як справи одне в одного | 2,5 |

