МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту	Завідувач кафедри
_____ Олег ШЕРЕМЕТ	_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)	(підпис) (ім'я та прізвище)
«___» _____ 2022 р.	«___» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____073 «Менеджмент»_____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»_____

на тему: «Управління конфліктами в організації»_____

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МН-4-5
Шолох Максим Вікторович _____
(підпис)

Керівник д.е.н., Шереметинська Оксана Валеріївн _____
(підпис)

Рецензент _____ _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____Т.В. БЕРЕЗЯНКО
«31» січня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Шолоха Максима Вікторовича

1. Тема роботи «Управління конфліктами в організації»

керівник роботи Шереметинська О.В., к. е. н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-кс.

2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Індар».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління конфліктами в організації.
Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «Індар» та способів управління конфліктами у ньому.
Розділ 3. Удосконалення системи управління конфліктами у ПрАТ «Індар».

5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 6 рисунках та 14 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 31 січня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	При-мітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфі-каційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	07.02.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником ква-ліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	17.02.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	24.02.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.03.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.04.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.05.2022 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2022 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2022 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту допо-віді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2022 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попередньо-го захисту	26.05.2022 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	06.06.2022 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач _____ **М.В. Шолох**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **О.В. Шереметинська**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра Шолоха Максима Вікторовича на тему «Управління конфліктами в організації» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Національний університет харчових технологій, Київ, 2022.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних аспектів та практичних питань щодо управління конфліктами на ПрАТ «Індар».

Узагальнено теоретичні підходи до визначення змісту, значення та чинників, що впливають на конфліктний стан. Визначено методичні підходи до оцінки конфліктного середовища.

Комплексно охарактеризовано та проаналізовано стан конфліктного середовища, проведено оцінку фінансових результатів та фінансового стану, проаналізовано конфліктний стан ПрАТ «Індар». Здійснено якісну оцінку конфліктного середовища.

Особливу увагу приділено створенню напрямів щодо підвищення ефективності уникнення конфліктного середовища підприємства. Запропоновано та обґрунтовано напрями підвищення ефективності формування фінансового результату при використанні конфліктного середовища та оцінено вплив на використання у господарській діяльності ПрАТ «Індар».

Ключові слова: конфлікт, медіація, конфліктне середовище, фінансові результати, прибуток.

ANNOTATION

Qualification work of the bachelor Sholokh Maxim Viktorovich on the topic "Conflict Management in the organization" in the specialty 073 "Management", National University of Food Technology, Kyiv, 2022.

Qualification work is devoted to the study of theoretical, methodological aspects and practical issues of conflict management at PJSC "Indar".

Theoretical approaches to determining the content, meaning and factors influencing the conflict state are generalized. Methodical approaches to the assessment of the conflict environment are determined.

The state of the conflict environment is comprehensively characterized and analyzed, the financial results and financial condition are assessed, the conflict state of PJSC Indar is analyzed. A qualitative assessment of the conflict environment has been made.

Particular attention is paid to the creation of directions to improve the effectiveness of avoiding conflict in the enterprise. The directions of increase of efficiency of formation of financial result at use of the conflict environment are offered and proved and the influence on use in economic activity of PJSC "Indar" is estimated.

Key words: conflict, mediation, conflict environment, financial results, profit.

ЗМІСТ

ВСТУП …….. 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ……. 9
1.1. Сутність та теоретичні основи конфліктів ……... 9
1.2. Методичні підходи до вирішення конфліктів ……. 37
Висновки до розділу 1 ……..
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ІНДАР» ТА СПОСОБІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У НЬОМУ…….. 51
2.1. Аналіз фармацевтичного ринку ……. 51
2.2. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Індар» ……. 56
2.3. Особливості конфліктного середовища ПрАТ «Індар» …….. 67
Висновки до розділу 2 …….. 76
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПРАТ «ІНДАР»…… 78
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві …….. 78
3.2. Обґрунтування доцільності залучення медіаторів на підприємстві 93
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..…. 103
ДОДАТКИ…… 108

ВСТУП

Актуальність теми. Динамічність зовнішнього середовища, складність організаційних та комунікаційних структур, зростання рівня конкуренції, невизначеність на багатьох ринках діяльності, збільшення частоти криз та рівня негативних кризових наслідків, боротьба між країнами за ринки та ресурси, активне політичне протистояння особливо у країнах, що розвиваються, зумовлюють виникнення нових конфліктів та зростання їх рівнів та кількості. Усі перелічені чинники конфліктотворення лежать поза межами впливу та активної дії на них підприємств, а тому потребують їх весь час го моніторингу та адекватного пристосування з боку організацій. При цьому важливою є і суб‘єктивна складова появи конфліктів – відсутність бажання у сторін конфлікту ідентифікувати взаємні виграші від співпраці, можливість недопущення конфліктів за мінімальних втрат, впевненість у правильності своїх цілей, принципів та переконань, асиметричність та моноцетричність корпоративної культури, індиферентність керівників до протікання конфліктних ситуацій, що призводить до незворотності негативних наслідків та значних втрат від дії конфліктів.

Тому завдання менеджерів підприємств активно ідентифікувати можливі конфліктні ситуації, іноді провокувати їх виникнення з метою вирішення управлінських проблем, впливати на їх перебіг та намагатись отримати функціональні результати. Проблеми конфліктології намагаються вирішувати науковці різних галузей знань, серед яких Батракова Т.І., Герасіна Л.М., Гриненко А.М., Гришова І.Ю., Захарчин Г.М., Козер Л., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Панов М.І., Петюх В.М., Подольчак Н.Ю., Фоллет М., Чухрай Н.І. Ними розроблено моделі виявлення конфліктів, класифікації, джерела виникнення, фактори впливу та методи уникнення конфліктів, а також зниження їх рівня.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемі управління конфліктами, практично відсутні наукові пошуки щодо

оцінювання та врегулювання, а також запобігання управлінським конфліктам, які є домінуючими та причинними у діяльності підприємств. Немає комплексних та системних розробок щодо кількісного оцінювання щільності причинно-наслідкового зв'язку між різними видами управлінських конфліктів, не виокремлено таке поняття, як «управлінський конфлікт», не розроблено чітких механізмів пов'язаності між причинами.

Вищезазначене зумовлює необхідність системного та комплексного дослідження питання оцінювання та запобігання управлінських конфліктів з метою підвищення результативності роботи систем менеджменту.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління конфліктами на підприємстві та обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності його діяльності.

Поставлена у роботі мета зумовила вирішення наступних *завдань*:

- надати сутнісну характеристику конфлікту як економічної категорії;
- охарактеризувати джерела конфліктів на підприємстві;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності та доцільності реалізації залучення медіаторів на підприємстві;
- проаналізувати економічну та фінансову діяльність ПрАТ «Індар»;
- здійснити аналіз інвестиційної діяльності ПрАТ «Індар»;
- надати пропозиції щодо зменшення кількості конфліктів на підприємстві;
- обґрунтувати доцільності впровадженню нових робітників та розрахувати його ефективність;
- оцінити вплив запропонованого заходу на результати діяльності ПрАТ «Індар».

Об'єктом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління конфліктами у ПрАТ «Індар».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення ефективності запобігання конфліктів у ПрАТ «Індар».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та теоретичні основи конфліктів

Конфлікти є постійним проявом життєдіяльності людини в усіх сферах життя, з різноманітними симптомами та наслідками. Тому людина змушена шукати шляхи управління ними, оцінювати їх, виявляти, зменшувати їх негативні наслідки, запобігати конфліктам тощо. Природа конфлікту, його багатогранність, його відношення до різних елементів життя людини і суспільства, про що йдеться в більшості стародавніх міфів, стародавніх легендах, народних піснях, прислів'ях тощо, про появу людини [12, 7].

Вважається, що перший конфлікт був пов'язаний з необхідністю вирішення проблем виживання та відтворення людини, включаючи основні потреби людини, безпеку, їжу, середовище проживання та інші потреби. Конфлікти зазвичай вирішувалися силою або залученням старійшин племен, а переможець вважався правим.

Особливості існування конфліктів і способи їх вирішення в первіснообщинних системах стають очевидними в ході конфліктів у сучасних ситуаціях, у тому числі бізнесових. Використання сили та дій для вирішення конфліктів зменшилося, але кількість способів їх вирішення різко зросла. Зокрема, основні ознаки конфлікту можуть проявлятися в процесі як політичних, так і економічних змін, оскільки кількість примітивних і простих, у тому числі потужних методів вирішення конфліктів, зростає в геометричній прогресії.

Соціальний розвиток веде до збільшення кількості та різноманітності конфліктів, які потребують нових шляхів вирішення конфліктів та зменшення їх негативних наслідків.

Аналіз конфліктних явищ і процесів у Радянському Союзі показує, що він значно менший за ринкову економіку. Основна причина полягає в тому, що всі активи належать державі, кількість зацікавлених сторін дуже мала, а

важливі та особисті причини для просування інформації не дуже помітні. Розмір економічного ризику, який часто спричиняє конфлікт, не був проблемою. Поганий розвиток комунікаційно-інформаційних відносин уповільнює динаміку розвитку конфлікту і часто призводить до мінімальних показників динаміки конфлікту, що визначають рівні та їх структуру.

Багатогранний характер конфлікту та його присутність у всіх без винятку сферах людського життя зумовили вивчення багатьох наук, таких як економіка, філософія, історія, право, психологія, мистецтвознавство та математика. Тому вивчення ділових конфліктів на виробництві здійснювалося із залученням джерел науковців та розробки різних наук і дисциплін життєдіяльності людини.

У результаті вивчення етимології основного поняття дослідження конфлікту було виявлено, що слово «конфлікт» походить від латинського «боротьба». Загалом існує багато визначень та тлумачень категорій, пов’язаних із поняттям «спір».

Зокрема, коли йдеться про визначення природи конфлікту, можна чітко розрізнити три різні позиції вчених і практиків щодо поведінки та наслідків конфлікту. Їх перший представник зазначає, що негативний вплив спору на діяльність сторін спору є переважаючим.

Конфлікт – це бурхлива міжособистісна боротьба, пов’язана з потребами та навмисним приниженням партнера [25].

Згідно зі словником політології, конфлікт – це надзвичайне загострення протиріч сторін, пов’язаних з особливостями їхнього становища в суспільстві, а отже, реальне чи уявне протиставлення їхнім інтересам, цілям і цінностям [17]. Інший словник стверджує, що конфлікт – це засіб взаємодії людей, переважно в конфлікті, ворожості, руйнуванні досягнутої єдності, згоди та схильності до співпраці [16].

Конфлікти є найсерйознішим засобом вирішення суттєвих протиріч, що виникають у процесі взаємодії, якою зазвичай є протистояння сторін спору з негативними емоціями.

Інші вчені дотримуються думки, що конфлікти не можуть мати як позитивних, так і негативних наслідків, а тому їх наслідки є досить нейтральними. Якщо результати позитивні чи негативні, вони переважно короткострокові, а статус-кво встановлюється в довгостроковій перспективі. Тобто негативні чи позитивні результати невпізнати.

М. Фоллетт стверджує, що конфлікти – це конфлікти ідей, цілей і думок і що можна використовувати нейтральну оцінку. Тобто конфлікт має свою природу, а не негативний чи позитивний результат. Конфлікт інтересів між сторонами або стороною, яка програла, часто призводить до значних втрат.

Багато авторів стверджують дуже позитивну важливість конфлікту. До них відноситься Аристотель. Аристотель у своїх творах стверджує, що конфлікт змушує суб'єкта змінитися, стати більш справедливим і раціональним [2]. Якщо випробовувані виявлять свої недоліки і намагаються їх змінити, ви можете погодитися з цим.

Конфлікти – це явні чи неявні конфлікти прямих чи непрямих конфліктів соціально-економічних сил, засновані на об'єктивно різних інтересах, цілях, тенденціях та протидії існуючим нормам у розвитку соціально-економічних суб'єктів [47].

Л. Козер, автор теорії соціального конфлікту, сказав, що конфлікт – це боротьба між цінностями та бажаннями через брак статусу, влади та ресурсів, коли цілі ворога нейтралізуються, порушуються або усуваються суперниками. Фактично автор вказує на негативні сторони спору, але стверджує, що в певних ситуаціях він може виявити позитивну функцію спору. Коротше кажучи, конфлікт може бути фактором підтримки динамічної рівноваги соціально-економічної системи, в якій він виникає. Результат позитивний, якщо конфлікт пов'язаний з метою, цінністю чи інтересом, що не порушує принципів існування групи. Якщо конфлікт зачіпає основні цінності групи, це небажано, оскільки він підриває основні принципи групи і призводить до руйнування самої групи [33]. З останньою

теорією можна погодитися, якщо група створює позитив для діяльності тієї чи іншої системи, елементом якої вона є. У деяких випадках, щоб змінити систему, може знадобитися змінити, перебудувати та видалити окремі групи.

Більшість науковців зводять визначення конфлікту до того, що конфлікт – це спір двох або більше різних сил для досягнення власних інтересів і цілей в умовах протистояння [27]. Визначення має охоплювати всі можливі конфлікти, і це визначення конфлікту важко застосувати до великої кількості міжособистісних конфліктів.

Усі визначення з домінуванням позитивного, негативного або нейтрального елемента зведено у таблиці 1.1.

У процесі розвитку менеджменту кожна школа мала свій погляд на конфлікти, їх причини, особливості перебігу, наслідки та способи їх вирішення.

У бізнес-адмініструванні почав активно вивчатися конфлікт між факультетом наукового менеджменту та факультетом державного управління. Основним представником останнього є Вебер, який розглядає конфлікт як негативне явище, пов’язане з агресією, ворожнечею, війною, суперечками, загрозами тощо, що руйнує остаточно досягнуту рівновагу та діяльність соціально-економічної системи. Може бути шкідливим для.

При цьому вони вважали, що можна запобігти конфліктам, уникнути негативних наслідків конфліктів, заохочувати встановлення цілей, завдань і норм, будувати раціональні структури управління [14; 55].

Теорія «відносин» також розглядала лише негативні сторони конфлікту, але вчені стверджують, що причиною конфлікту є різні види організаційних норм, відносин між співробітниками. Тому, покращуючи стосунки між співробітниками, прищеплюючи командний дух, вибудовуючи корпоративну культуру, налагоджуючи міжособистісні стосунки, можна уникнути конфліктних ситуацій та зменшити втрату їхніх дій.

На третьому етапі розвитку теорії бізнесу пропонується розв’язувати конфлікт з урахуванням зовнішнього середовища, щоб уникнути конкуренції,

Таблиця 1.1

Класифікація тлумачень поняття «конфлікт»

Аспекти конфлікту	Тлумачення поняття «конфлікт»	Особливості	Автори
Позитивний	Конфлікти змушують змінюватись суб‘єктів і ставати справедливішими та розсудливішими. Конфлікт – це явний або прихований стан протистояння об‘єктивно різноспрямованих інтересів, цілей і тенденцій розвитку соціальноекономічних суб‘єктів, пряме або опосередковане зіштовхнення соціально-економічних сил на основі протидії існуючим нормативно-правовим актам, що веде до творення нової досконалішої системи взаємовідносин. Конфлікт є чинником підтримання динамічної рівноваги в соціально-економічних системах, в яких він відбувається.	Відображає динаміку змін суб‘єктів конфлікту, вказує на побудову нової структури відносин або нового балансу сил, зазначає про динамічну природу конфлікту	Аристотель Запрудський, Л. Козер
Негативний	Конфлікт є зіткненням різних ідей, цілей, думок, до якого не може використовуватися нейтральна шкала оцінок, тобто конфлікт не несе ні негативних, ні позитивних наслідків, а його характер є нейтральним.	Зазначає про нейтральність наслідків	М. Фоллет
Негативний	Конфлікт – це насильницька міжособова боротьба, пов‘язана з свідомим приниженням потреб та позиції партнера. Конфлікт – це найбільш гострий засіб розв’язання значних суперечностей, що з’являються у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб‘єктами конфлікту, що зазвичай супроводжується негативними емоціями. Конфлікт – це боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, в процесі якої цілі противника нейтралізуються, ущемляються або елімінуються його суперниками. Конфлікт є засобом взаємодії людей, при якому превалює тенденція протиборства, ворожнечі, руйнування досягнутої єдності, згоди і співробітництва.	Домінують міжособові конфлікти. Зазначає про важливість емоційної складової конфлікту. Названі основні причини конфлікту та негативні наслідки. Вказує на руйнування попереднього статусу кво.	Козер Л.А.

Джерело: сформовано автором на основі [18, 36]

системи управління формуються відповідно до вимог ринку, а розподіл ресурсів базується на досягненні ключових ринкових показників.

Етап активного застосування кількісних економіко-математичних методів передбачає формування моделей прогнозування потенціалу та наслідків бізнес-конфліктів. Для оцінки та прогнозування розвитку ділових конфліктів в організації з'явилися імовірнісні та імітаційні моделі.

На етапі формування системного та ситуаційного підходу до управління вперше запропоновано побудову системи управління спорами як функціональної підсистеми корпоративного управління. Відповідно до системного підходу до управління конфліктами воно складається з таких послідовних кроків: якісне виявлення конфліктів, кількісна оцінка, формування та застосування методів уникнення та зменшення конфліктів. А за допомогою постійного моніторингу ситуації та кількісної оцінки конфлікту попередньо розроблено комплекс заходів щодо уникнення конфлікту та зменшення потенційних негативних наслідків.

Контекстно-залежний підхід полягає у виявленні, оцінці та пом'якшенні негативних наслідків конфлікту з використанням конкретних часових та контекстно-залежних методів. У кожній конкретній ситуації існують певні особливі та вузькоспеціалізовані види конфліктів, які потребують розробки ситуативних методів їх зменшення або уникнення.

Сучасний факультет бізнесу знаходиться в положенні, що конфлікти часто призводять до позитивних наслідків, а тому є бажаними та необхідними для ефективної організаційної діяльності. Здатність визначати різні позиції, думки, приховані цілі, мотивації, потреби, отримувати додаткову інформацію та інші необхідні ресурси, формувати альтернативи розвитку підтримують сучасні організації в умовах високої конкуренції. Для цього потрібні ділові конфлікти.

Цікаву особливість конфлікту зазначає А.Т. Ішмуратов, який вважає конфлікт є проявом неузгодженості певної спільної діяльності при реалізації поставлених цілей та завдань [41].

Конфлікти – це суперечливі явища, виникнення і перебіг яких, з одного боку, може сприяти розвитку систем управління і сприяти вдосконаленню механізмів управління, а з іншого – сповільнювати управління і приносити витрати. Може знизити ефективність: слід зменшити непотрібну продуктивність, явища-авантюризм, опортунізм, бюрократизм, тіньова діяльність та багато інших різного роду негативних наслідків.

Важливо також зазначити, що ознакою управлінського конфлікту є те, що він виникає під час вибору, а точніше під час прийняття управлінських рішень. Такі рішення можуть бути як офіційними, так і неформальними, раціональними та інтуїтивними, формалізованими або представленими усно.

Перетин цілей і бажаних результатів, або внутрішньоіндивідуальні протиріччя, які можуть призвести до негативних, позитивних або нейтральних результатів.

Важливо зазначити, що аналіз корпоративної діяльності показав, що конфлікти можуть кілька разів посилювати один одного в результаті дублювання. Тобто кожен конфлікт незалежно від себе має менший вплив на систему управління та компанію, а їх застосування має більший загальний вплив. Тому доцільно ввести поняття «мультиплікатор ділового конфлікту». Взагалі, за визначенням, слово «множник» походить від латинського слова «multiplico». Це означає «збільшення». Іншими словами, мультиплікатор – це величина, що збільшує кількість грошей в обігу в результаті валютних маніпуляцій, ринку тощо.

Коефіцієнт для адміністративних конфліктів передбачає, що масштаб конфлікту та його тривалість, а також швидкість зростатимуть через певні фактори. Його значення завжди залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів конфліктної ситуації. Таким чином, можна розрізняти такі типи конкуруючих множників: константа швидкості, множник результату, період суперечки та множник величини.

Дослідження показують, що один конфлікт може зникнути або стати частиною іншого в результаті іншого ділового конфлікту, а результат

загального конфлікту менше двох окремих конфліктів. Фактично, один конфлікт – це спосіб пом’якшити або розв’язати попередні конфлікти.

Мультиплікація конфлікту та наявність засобів пом'якшення конфлікту призводять до того, що кожен бізнес-конфлікт має певну форму, життєвий цикл. Бар'єри конфлікту та його вихід також важливі для конфлікту та його впливу на життя. Перешкоди для участі в конфліктних ситуаціях – це сукупність соціально-економічних факторів, які перешкоджають або ускладнюють участь нових учасників конфліктів, щоб не збільшувати вагу результату конфлікту.

Бар’єри для участі мають структурний характер, насамперед зумовлені типом конфлікту і можуть визначатися діями сторін конфлікту, а також діями правил, норм і регуляторів. Важливо також розуміти, що чим вищий рівень управління, тим вищий рівень перешкод для конфлікту.

До бар'єрів конфлікту належать: асиметрія між очікуваним результатом спору та вартістю спору; закон який запобігає втручанню в конфлікт; моральні норми та корпоративна культура; довготривалі конфлікти; складність конфлікту; важливі ресурси для участі в конфліктах, особливо техніки участі в конфліктах; характеристика структури конфлікту, включаючи неекономічні витрати.

Конфліктні бар’єри можуть бути встановлені насамперед, зокрема, новими противниками, учасниками спорів, які не зацікавлені в участі в державних установах, покликаних регулювати та запобігати поширенню спорів (трудових, корпоративних тощо) для більшості власників бізнесу), суспільства, які часто сильно постраждали від несприятливих наслідків дисфункціональних спорів щодо управління, споживачі, які відмовляються співпрацювати і прямо чи опосередковано встановлюють відповідні характеристики продуктів і послуг, створюють бар’єри та вирішують спори для їх запобігання контрагенти, які надають ресурси, необхідні для вирішення спорів, тощо.

Участь у конфлікті передбачає залучення додаткових ресурсів,

посилення діяльності, активізацію діяльності тощо з додатковими витратами, пов’язаними з ними. Спосіб виходу з конфлікту – відмовитися від очікуваних наслідків, втратити деякі ресурси, погіршити своє попереднє становище, втратити стосунки та підтримку з союзниками. Тому існують перешкоди для подолання конфліктів. Це сукупність факторів, які заважають одній стороні вийти зі спору або стримують спір. Перешкоди для подолання конфлікту включають: стійкість до кадрових змін, особисті амбіції та інтереси лідера, прихильність до суперечки, інерційність участі в управлінських суперечках тощо, які не можуть повернутися до вихідного стану.

Слід пам’ятати, що масштаби виникнення та розвитку управлінських конфліктів визначається системою управління конкретного суб’єкта ринку. Однією з основних характеристик бізнес-конфлікту є те, що він виникає лише через виконання бізнес-функцій, дій чи бездіяльності керівництва. Конфлікти впливають на розвиток конфліктів в керованих підсистемах управління підприємством і тому викликають організаційну активність.

До управлінських конфліктів належать також конфлікти, які виникають через різні думки, пропозиції та уявлення про методи управління, функції та управлінські рішення. Тому, щоб підсумувати наведені вище міркування, слід пам’ятати, що конфлікти в управлінні виникають за наявності таких елементів управління, як предмет управління, результати управління та середовище управління.

Підсистема, керована підприємством, встановлює цілі та завдання керованої підсистеми, тому в принципі конфлікти, що виникають при роботі першої підсистеми, автоматично викликають конфлікти в другій підсистемі. Деякі конфлікти, які виникають в керованій підсистемі підприємства, можуть викликати адміністративні конфлікти, але вплив набагато менший, ніж при прямому зв’язку між керованою і контрольною підсистемами. Іншими словами, можна стверджувати, що конфлікти домінують у діяльності організації і часто викликають конфлікти в керованих підсистемах компанії.

Ще одна цікава особливість конфлікту полягає в тому, що всі учасники

зацікавлені в розвитку компанії та максимізації її діяльності, за винятком кон'юнктурної поведінки керівництва. Проте за звичайних обставин і позитивного соціально-психологічного середовища колективу існують різні погляди та способи максимізації діяльності компанії, що створює конфлікти, але кожен підтримує процес зростання. Прямі дії та зусилля для управління конфліктами має фактично використовувати цей факт, щоб показати, що бізнес-лідери мають ті самі цілі і шукають лише ефективніші шляхи їх досягнення.

У науковій літературі виділяють різноманітні ознаки конфліктної ситуації та конфліктів. Кожен без винятку конфлікт має певні ознаки, за якими його можна ідентифікувати, ознаки різняться залежно від виду конфлікту. Важливо поділяти ознаки на явні та приховані. До явних ознак конфліктної ситуації доцільно зарахувати:

Внутрішньоособисті:

– замкнутість та агресивність;

– зниження продуктивності праці;

– зростання рівня схильності до прийняття управлінських рішень із необґрунтованим рівнем ризику;

– негативні зміни у ставленні до роботи;

– недооцінку або переоцінку власних досягнень та здібностей;

– уникнення трудової діяльності та відхилення від неї;

– зволікання із виконанням поставлених завдань та реалізацією цілей.

Міжособистісні:

– збільшення емоційності та емоційної напруги у стосунках між працівниками;

– зростання опору під час прийняття та реалізації управлінських рішень;

– втрату довіри та поваги між колегами;

– почастішання пліток між працівниками та шумів у комунікаційних

каналах; приниження почуття гідності;

– страйк та саботаж.

Загальноорганізаційні:

– зростання плинності кадрів;

– збільшення кількості відхилень від очікуваних результатів діяльності та цілей;

– зростання рівня браку;

– погіршення соціально-економічних показників діяльності організації;

– зростання надлишкових запасів;

– збільшення кількості неформальних груп, які мають різні цілі та інтереси;

– відмову від виконання окремих функцій менеджменту;

– збільшення кількості негативних суджень.

Приховані ознаки конфлікту є не безпечнішими, складніше управляти ними. Їх теж доцільно поділити на:

1) внутрішньоособисті:

– виконання лише планових показників;

– пропуски окремих громадських заходів;

– обурення, страх, тривога, байдужість, песимізм;

2) міжособистісні:

– дотримання формальностей та правил відносин між учасниками конфлікту;

– зменшення кількості комунікацій між групами;

3) загальноорганізаційні:

– зростання кількості шумів;

– небажання індивідуумів чи груп спілкуватися між собою;

– гнітюча тиша на нарадах;

– багаторазовий розгляд того самого питання на нарадах без прогресу

у вирішенні;

– ситуація, коли один індивідуум не підтримує іншого.

Іноді в рамках конфлікту можна визначити учасників, які почали або навмисно спричинили конфлікт. Вона є зароджником конфлікту, тобто участю, яка з об’єктивних чи суб’єктивних причин створює умови та обставини виникнення конфлікту, стимулює їх розвиток і розраховує на отримання інтуїтивних чи обґрунтовано позитивних результатів.

Тому конфлікти можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки на різних рівнях влади та в різних системах управління підприємствами. У зв'язку з цим не тільки чітко визначити поняття конфлікту та інші концептуальні прийоми теорії управління конфліктами, але й розробити практичні способи управління ним, зменшуючи багато негативних наслідків і зменшуючи конфлікти, це важливо для збільшення позитивних результатів.

Систему управління сучасним підприємством можна уявити так. З одного боку, це спосіб породжувати конфлікти, а з іншого – це спосіб вирішення організаційних та економічних конфліктів, а не тільки управлінських. Тому конфлікти можуть, з одного боку, перешкоджати розвитку систем управління, а з іншого – сприяти такому розвитку. Можливість і здатність отримувати функціональні результати, а також середовище управлінський конфлікт.

Фактично конфлікт гальмує розвиток компанії або стає своєрідним прискорювачем її розвитку. Конфлікти також викликають додаткові проблеми для компанії, тягнуть за собою додаткові витрати ресурсів або стають своєрідним фільтром для очищення організації від багатьох адміністративних проблем і сприяння їх вирішенню.

Саме на рисунку 1.1 зображено дві траєкторії розвитку підприємств та етапи, на яких впливають конфлікти, відповідно гальмуючи.

Взагалі конфлікти з’являються безпосередньо в усіх сферах людського життя, де конфлікти займають чільне місце, часто домінуюче та

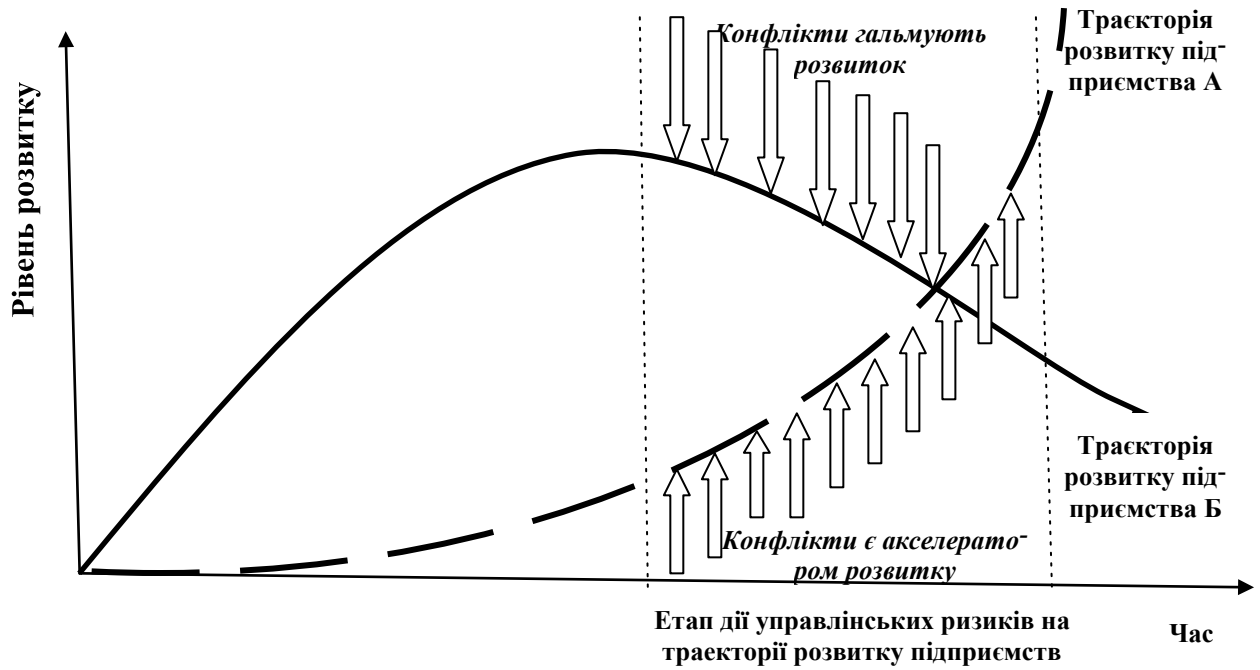


Рис 1.1. Вплив управлінських конфліктів на траєкторію розвитку підприємств

Джерело: створено на основі [14, 27]

фундаментальне. Тобто це може викликати багато конфліктів в інших сферах життя.

Конфлікти всіх видів у сфері життя можна розділити на конфлікти у сфері продуктивного життя та у сфері непродуктивного життя. Конфлікти у виробничій сфері життя виникають під час виробничої діяльності в різних регіонах і на різних рівнях.

Доцільно розрізняти такі види спорів: політичні, економічні, юридичні, екологічні, освітні, організаційні,

До конфліктів на непродуктивній території належать етнічні, релігійні, сімейні, смислові, комунікаційні, ціннісні, ідеологічні, ідеологічні, культурні, соціально-психологічні та інформаційні. Організаційні конфлікти можна розрізняти з різних причин і використовувати різні принципи, але розрізняють функціональні конфлікти: планування, організація, мотивація, контроль і регулювання.

Хоча науковці надають багато функцій ізоляції та класифікації конфліктів, більшість розроблених класифікацій мають на меті застосування

заходів для виявлення, оцінки та уникнення чи пом’якшення негативних наслідків конфліктів, її важко реально використовувати. Тому досліджуємо класифікацію конфліктів, які можуть сприяти формуванню ефективних процесів управління конфліктами в діяльності компанії.

Залежно від рівня складності предмета конфлікти поділяються на такі категорії: між індивідами, групами за інтересами, етнічними ознаками, соціальним статусом. Між партіями чи асоціаціями: внутрішні інституційні конфлікти, між секторами поділу праці, між державами, в міжкультурними чи культурними типами [19]. Ці типи конфліктів часто є причиною підвищення рівня ділових конфліктів.

Американські дослідники виокремлюють такі види конфліктів, які часто з’являються і у системі менеджменту підприємств:

– конфлікт цілепокладання, у якому відображається несумісність встановлених сторонами цілей або бажаних результатів;

– конфлікт уявлень, у разі виникнення якого протистоять відмінні уявлення та судження сторін; конфлікт емоцій;

– конфлікт процедур, що полягає у протистоянні сторін під час вибору способу вирішення тієї чи іншої управлінської проблеми.

Класифікацію конфліктів за різними

1) за змістом:

– конфлікти бізнес-справ;

– конфлікти, що пов‘язані із особистими інтересами індивіда;

2) за значущістю:

– конфлікти, важливі лише для окремих працівників;

– конфлікти, важливі для окремих індивідів, прошарків населення тощо;

3) за формою прояву:

– конфлікти того чи іншого напрямку дії, поведінки;

– конфлікти тієї чи іншої якості, інтенсивності дії, поведінки;

– конфлікти, що виражаються вербально чи невербальними засобами;

– за типом структури взаємин – приховані, відкриті;

– за соціальною формалізацією – конфлікти офіційні та неофіційні тощо;

– конфлікти прав та обов’язків.

Класифікації, наведені вище, дають можливість краще зрозуміти особливості окремих видів конфліктів та підібрати адекватніші методи управління ними.

Відомий науковець Карен Джен запропонував поділяти конфлікти на підприємствах на такі види:

– конфлікт змісту – передбачає відмінності в уявленнях працівників про цілі, обов‘язки, завдання, які перед ними поставлені. Особливість таких видів конфліктів полягає у різних поглядах на суть і значення завдань та на цілі, які визначають для себе опоненти; емоційні конфлікти – соціально-психологічна незбіжність та несумісність працівників, які виконують спільну роботу або реалізують ті самі цілі;

– адміністративні конфлікти, пов’язані із відмінностями та різним баченням підходів до реалізування цілей та завдань. Розходження в уявленнях про індивідуальну відповідальність та обов'язки – один із типових прикладів управлінського конфлікту. Керівники окремих великих підприємств навіть уявлення не мають про структуру управління їхнім підприємством, що відповідно породжує проблеми із розподілом обов’язків і повноважень та спричиняє виникнення управлінських конфліктів.

Ф. Глазл має на увазі, що потрібно розділяти гарячі та холодні конфлікти. Перший конфлікт відбувається з використанням драматичного підходу та театральної поведінки і характеризується емоційним напруженням і хвилюванням. Сторони конфлікту впевнені у своїх цілях, переконаннях і правильності інтересів. На відміну від гарячих конфліктів, холодні конфлікти є спокійними і тихими, без емоційного супроводу чи хвилювання, але часто з розчаруванням та емоційним спустошенням. Конфлікти можуть бути як

гарячими, так і холодними, багато в чому визначаються корпоративною культурою компанії та психологічними особливостями власника.

На думку вчених, одним з основних видів конфлікту є міжособистісні стосунки. Вчені запропонували розділити міжособистісні конфлікти та конфлікти ресурсно-цінні. Перше пов'язане з розподілом засобів до існування. Конфлікти часто виникають, коли справа доходить до розподілу спільних ресурсів для виробництва певного продукту та розподілу винагород для досягнення цілей. Конфлікти цінностей виникають через відмінності культурних традицій, стереотипів, цінностей, переконань тощо.

Дослідники також зазначають, що ірраціональні мотиви відіграють важливу роль у міжособистісних конфліктах, які набувають особливої сили в умовах швидкого соціального та економічного розвитку. Зокрема, експерт з конфліктів Е. Берн констатує, що конфліктів стає все більше, а причини не можна пояснити логікою відносин, а деякими психологічними чи соціальними перевагами.

Корпоративні конфлікти виникають у різних організаціях, які працюють у різних галузях, на різних ринках, виробляють різні продукти та надають різні послуги. Загалом можна виділити такі групи конфліктів управління: конфлікти, пов'язані з диверсифікацією, конфлікти ринкової конкурентоспроможності, синергетичні конфлікти, інвестиційні пріоритети. Загалом такі конфлікти часто є визначальними в діяльності компанії і можуть мати значні позитивні чи негативні наслідки.

Ділові конфлікти виникають у процесі становлення та зміцнення позицій на корпоративному ринку. Ці змагання є загальнопідприємними та залучають різні види ресурсів, які можуть істотно змінити діяльність компанії. Корпоративні конфлікти часто виникають при відсутності узгоджених дій і планів між керівниками функціональних підрозділів організації. Тому цілі функціональних сфер діяльності повинні взаємодоповнювати та взаємопов'язувати для запобігання конфліктам. Для цього потрібно відмовитися від встановлення вузьких функціональних цілей і

базувати їх на корпоративних цілях компанії.

Конфлікти особливостей виникають у конкретних функціональних сферах управління. Функціональна суперечка часто поширюється від однієї області до іншої, але зазвичай є вужчою та більш передбачуваною, ніж суперечка бізнесу. Межі функціональних конфліктів визначити легко, і для кожного функціонального конфлікту необхідно враховувати конкретну функцію, в якій виникає адміністративний функціональний конфлікт, і вживати заходів для управління ним.

Виробнича суперечка виникає в управлінні нижчого рівня між менеджерами цього рівня. На відміну від інших типів конфліктів, де причина конфлікту нематеріальна, причина виробничого конфлікту часто матеріальна, але результат виробничого конфлікту не важливий.

Таблиця 1.2

Види конфліктів за рівнями управління та їхні особливості

Види конфліктів	Учасники або сторони конфлікту	Основні специфічні причини та джерела виникнення конфліктів	Наслідки
Корпоративні	Керівники корпорації	Суперечності щодо диверсифікації, вибору сфери діяльності, встановлення інвестиційних пріоритетів тощо	Стратегічні
Ділові	Керівники окремих підприємств або стратегічних господарських підрозділів	Неадекватне реагування на зміни зовнішнього середовища, розподіл ресурсів між підприємствам, невдале об‘єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів, відсутність конкурентоспроможних заходів тощо	Істотні
Функціональні	Керівники підрозділів підприємства	Неправильні орієнтири функціональних підрозділів, неузгодженість дій їхніх керівників	Середні
Виробничі	Керівники виробничих підрозділів, територіальні менеджери, керівники нижчої ланки управління	Неадекватно визначені завдання та цілі для працівників, відсутність необхідних ресурсів для виконання завдань, інформаційна асиметрія	Незначні

Джерело: розроблено на основі [9]

Виходячи з цієї залежності, можна припустити, що потрібно дотримуватися цих правил при розробці методів управління конфліктами та контрзаходів: чим вищий рівень управління, тим більше уникає конфліктів керівництва та їх дій, більш стандартизований і типовий засіб для корпоративного управління суперечками.

Суперечки корисно розділити на складні та прості, залежно від структури. Складні суперечки охоплюють багато різних цілей і підцілей, мотивації сторін спору і залучають різних учасників з різних груп зацікавлених сторін, об'єднаних суперечкою, але детально про їх вирішення та наслідки. Можуть мати різні погляди. Простий конфлікт – це конфлікт, який має одну або більше спільних цілей і двох або більше учасників.

Для дослідження конфліктів важливий спосіб виникнення конфліктів: імпульсивний чи раціональний. Іншими словами, конфлікти можуть виникнути незаплановано. Керівники компаній можуть створити умови конфлікту для систематичного вирішення певної проблеми.

Імпульсивні конфлікти виникають раптово без внутрішньої боротьби чи коливань щодо предмета конфліктного процесу, без підготовки, аналізу та прийняття рішення щодо доцільності початку явного конфлікту. У разі імпульсивного конфлікту в оцінці домінують емоційність та суб'єктивність. З імпульсивних переважає очевидна конфронтація, тому що переважає імпульсивність. Емоційність є основною ознакою виникнення та перебігу очевидного конфлікту.

Опитування показують, що жінки-лідери більш імпульсивні та непередбачувані, ніж лідери-чоловіки, що робить їх більш схильними до імпульсивних конфліктних ситуацій.

Раціональний спір включає легітимний елемент його виникнення, попередній аналіз позиції сторін спору, інтересів, механізму та рівня захисту інтересів, а також приховану форму спору на основі цього. Розумні конфлікти часто плануються, організовуються, а іноді навіть належним чином мотивуються вищим керівництвом або однією зі сторін. Тому

раціональні конфлікти можна поділити на раціональні з позиції підлеглих, ворогів, керівників залежно від походження конфлікту. Розумні конфлікти можуть виникати на середньому та вищому рівнях керівництва та залучати керівників з досвідом управління конфліктами та участі в них.

Розумних конфліктів частіше досягають високоосвічені та кваліфіковані менеджери [12]. Для групових рішень кількість раціональних конфліктів перевищує кількість імпульсивних, оскільки рішення є більш раціональними і відповідальність розподіляється між усіма членами групи прийняття рішень.

Важлива особливість і відмінність між імпульсивними і раціональними конфліктами полягає в тому, що за допомогою раціональних конфліктів інша сторона прагне зрозуміти і прийняти ідеї іншої сторони конфлікту, цілі пропозиції. Однак є працівники з великим досвідом у цій справі [9].

Залежно від залучення нових членів і використання методів управління суперечками, раціональні суперечки можуть на певних етапах перерости в імпульсивні суперечки і навпаки. А головне, коли сторони шукають причину конфлікту, розбіжності в позиціях чи інтересах і передбачають можливі наслідки вирішення спору.

Горизонтальні конфлікти виникають між керівниками одного чи різних відділів в одній ієрархії. У більшості випадків такі конфлікти викликані розподілом ресурсів, координацією цілей та спільними діями.

У рамках нелінійної передачі повноважень виникають діагональні конфлікти між керівниками різних рівнів управління. Часто такі спори не пов’язані з виробничою чи господарською діяльністю, але оскільки вони виникають на основі ділових, приватних чи особистих відносин між сторонами спорів, існує багато способів їх вирішення, якщо це виходить з-під контролю компанії.

Змішані суперечки включають участь керівників уряду одного й різних рівнів у конфліктних ситуаціях. Ці конфлікти складніші за структурою, тому спосіб управління ними є складнішим.

Його слід розділити на синхронізацію та послідовність відповідно до порядку виникнення конфлікту та дії. Синхронні конфлікти відображаються в той же час, коли приєднується один і той же суб'єкт конфлікту, але якщо об’єкти конфлікту різні, або в одному об’єкті приєднуються різні суб'єкти конфлікту. Синхронні спори є більш небезпечними для системи управління, оскільки тимчасові нав’язування спорів можуть призвести до мультиплікатора спірної ситуації, тобто до значного збільшення негативних наслідків та неефективності управління суперечками. Одночасні конфлікти можуть призвести до того, що кожен наступний конфлікт знижує рівень попередніх ділових конфліктів.

Послідовні конфлікти включають поступове виникнення конфліктів з часовими інтервалами, більш тривалими періодами, більшими можливостями для прогнозування ділових конфліктів і належною підготовкою до управління ними. Постійне управління та розвиток значних управлінських конфліктів у компанії, позитивних чи негативних, робить його як фізично, так і психологічно стомлюючим.

Доцільно розрізняти види управлінських конфліктів за виробничою стадією та господарською діяльністю підприємства. Тобто етап входу, етап трансформації, етап виходу, етап споживання та зворотного зв’язку. На етапі входу виникають суперечки щодо постачання необхідних ресурсів, матеріалів, сировини, напівфабрикатів тощо. На етапі перетворення виникають конфлікти, безпосередньо пов’язані з перетворенням отриманого ресурсу в готовий продукт або послугу. На кінцевому етапі конкуренція передбачає маркетинг продукції або послуг компанії на етапі споживання – гарантійне і післягарантійне обслуговування продукції компанії, включаючи відкликання продукції у разі виявлення дефектів, дефектів тощо.

Ретроспективним називається конфлікт, що виник у компанії за попередній період діяльності. Відокремившись від цього набору конфліктів, можна дослідити ймовірність майбутніх конфліктів, особливо місця їх виникнення, їх причини та наслідки. Поточні конфлікти виникають під час

виконання конкретного завдання або в певній діяльності під час виконання проєкту управління. Перспективні конфлікти – це конфлікти, які, як очікується, виникнуть у майбутньому та діяльності, або плануються в майбутньому, з метою вирішення певних управлінських чи виробничо-економічних проблем.

Вище згадувалось, що конфлікти з'являються лише тоді, коли приймаються та реалізуються рішення, які є результатом управлінської діяльності. Тому рішення слід розділяти за етапами управлінських рішень на: конфлікти, що з'являються на етапі підготовки управлінського рішення, конфлікти етапу прийняття рішення та конфлікти етапу реалізації рішення.

Конфлікти, що з'являються на етапі підготовки до прийняття раціонального управлінського рішення, як правило, спричинені неадекватними способами збору необхідної інформації, залученням до цього етапу некомпетентних керівників, неправильним ідентифікуванням проблеми, на розвязання якої спрямоване рішення тощо. Конфлікти, які з'являються на етапі прийняття управлінського рішення, пов'язані, насамперед, із розробленням та вибором альтернатив реалізації рішення, оскільки кожна із них передбачатиме різну кількість та структуру ресурсів, відповідальності тощо.

Керівник діє в певному середовищі, відповідно з'являються міжособистісні конфлікти, які можна поділити на чотири типи: між керівником та його безпосереднім начальником, між керівником та підлеглим, між керівником та іншим функціональним керівником того самого управлінського рівня, між керівником та керівником контрагента. Кожен із виокремлених конфліктів істотно різнитиметься елементами управління та методами його розв'язання, а саме:

- способом ідентифікування;
- методом кількісного оцінювання;
- заходами для зниження рівня дисфункціональних наслідків тощо.

Під час планування організації можуть виникнути такі конфлікти:

конкуренція між розробниками планів та їх виконавцями, конкуренція між цілями та результатами, конкуренція інформаційного забезпечення в процесі планування, конкуренція інформаційної асиметрії, стратегічна альтернативна конкуренція, бюджетна конкуренція тощо.

Основні невідповідності функцій планування пов’язані з цілями планування, забезпеченням процесу планування компанії, відмінностями в перспективах розвитку компанії, невідповідністю цілей, відсутністю достатньої інформації щодо критеріїв розподілу ресурсів.

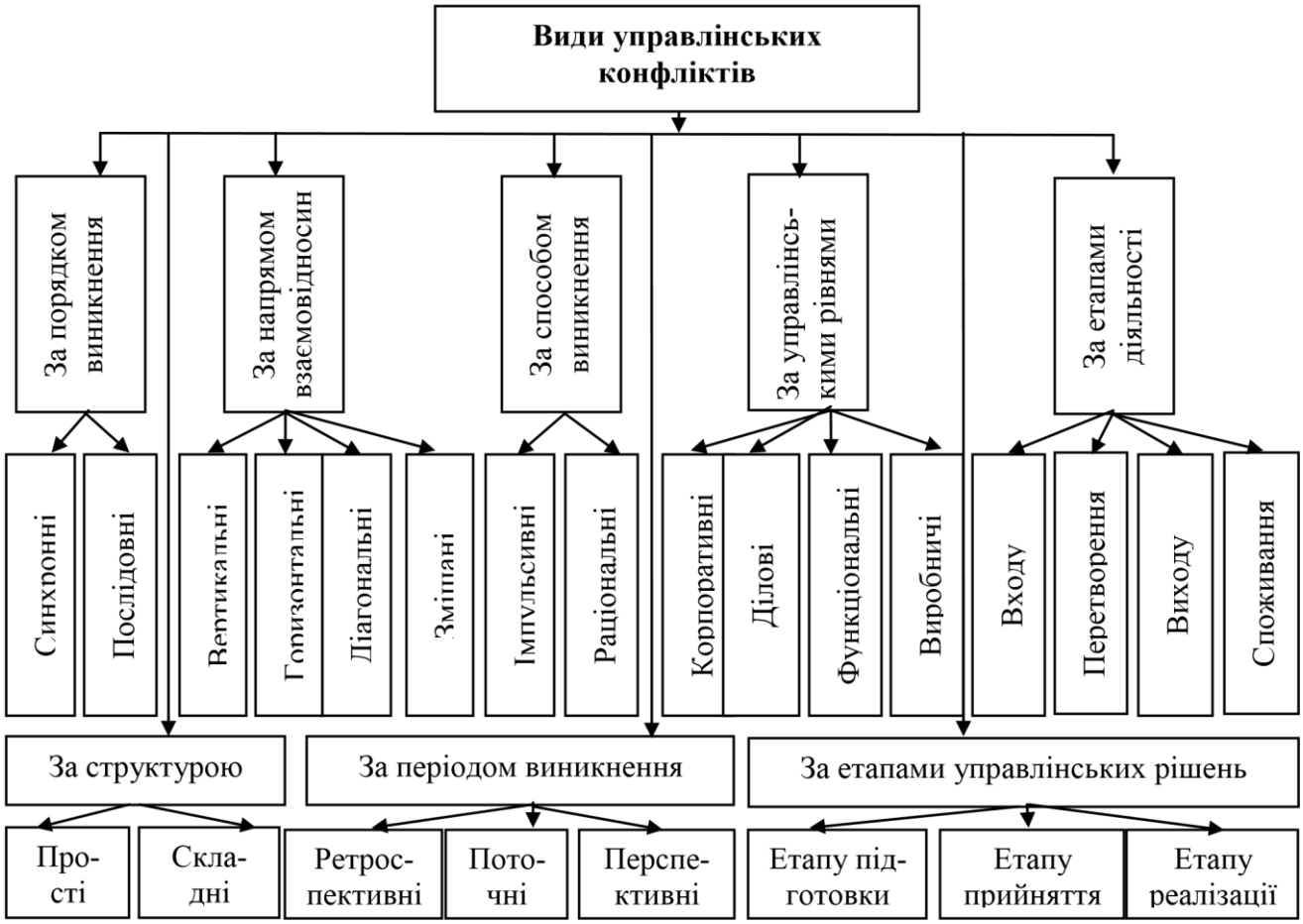


Рис. 1.2. Класифікація управлінських конфліктів підприємства

Джерело: розроблено на основі [19]

Виконання організаційних функцій пов’язане з такими типами адміністративних конфліктів: відсутність достатніх конфліктів повноважень, нерівномірний розподіл обов’язків і відповідальності, конфлікти асиметрії відповідальності та винагороди, функціональні конфлікти, дублікаційні

конфлікти, добре розподілені конфліктні завдання, типовими причинами конфліктів у процесі організації є недосконалі структури корпоративного управління, нестабільні зв'язки між рівнями або підрозділами управління, надмірна децентралізація та відповідні окремі підрозділи або централізація, пов'язана з втратою контролю над роботою, бюрократизм, корупція тощо.

У процесі формування та впровадження системи мотивації виникають такі конфлікти: зниження заробітної плати, задоволення неналежного рівня потреб, нехтування потребами персоналу тощо. Адміністративні конфлікти, які виникають під час виконання цієї управлінської функції, пов’язані з неправильно визначеними потребами в персоналі або неадекватною системою заохочення та винагород.

У процесі управління та регулювання діяльності підприємства часто виникають такі конфлікти: виявлення порушень і помилок у діяльності персоналу, відхилення від запланованих норм, розбіжності в результатах.

Загалом процес управління конфліктами є підсистемою корпоративного управління, яка домінує в системі організаційного управління шляхом планування, мотивації, контролю та управління організаційними конфліктами для підвищення раціонального результату управлінських конфліктів, здійснюється з функціональним підходом. Зменшує побічні ефекти.

Організація експертів у суперечках полягає у виборі та розробці організаційної структури управління суперечками, наданні необхідних повноважень керівникам спорів та визначенні відповідальності. Організації також будують основні канали зв'язку та встановлюють інформаційні зв'язки.

Мотивація експертів-конфліктів має матеріальний характер, щоб спонукати експертів-конфліктів досягти цілей і завдань управління конфліктами, збільшити кількість об’єктивно виправданих спорів та зменшити кількість суб’єктивних, виявити соціально-психологічні і моральні стимулів. Керівники інших відділів також можуть бути мотивовані керувати конфліктами, особливо планувати адміністративні конфлікти для отримання

функціональних результатів від своїх дій.

Управління бізнес-конфліктами полягає у виявленні відхилень між запланованими цілями та наслідками конфліктів, а в ході контролю перевірка поведінки та упущень працівників під час конфліктів. Вирішення конфлікту означає виконання набору дій для виправлення будь-яких помилок, упущень і відхилень, виявлених у процесі контролю.

Тому конфлікти присутні у всіх без винятку системах управління, їх не можна повністю уникати, часто дуже корисні при розробці системи управління і не потрібні. Різні лише тип конфлікту, його рівень і наслідки. Тому завдання бізнес-лідера – створити карту конфліктів. Іншими словами, визначити тип конфлікту, який є найбільш характерною сферою діяльності.

У багатьох своїх працях Аристотель досліджував причини та причини конфлікту. На його думку, основними причинами більшості видів конфліктів є відмінності в людей, державах, суспільствах, культурах тощо, несправедливість у розподілі власності та честі, прагнення задовольнити власні інтереси. Причини конфлікту Аристотель поділив на ті, що виникають природно і суб’єктивно, тобто через особливу природу людини.

За результатами розслідування К. Левін дійшов висновку, що причиною конфлікту є дисбаланс між людиною та навколишнім середовищем, неправильна поведінка лідерів груп [24].

Відмінності між компаніями, їх цілями, завданнями, співробітниками і керівниками компанії, підходами до управління, а також психологічний стан кожного менеджера – одна з основних причин конфлікту в управлінні. Проте таких причин багато, і завдання дослідника – розробити чітку класифікацію причин конфлікту. Це дозволяє визначити кожен ключ до розробки ефективної системи управління конфліктами.

Загалом ділові конфлікти мають об’єктивні та суб’єктивні причини. Тобто суб’єктивно-об’єктивний характер їх створення. У будь-якому випадку один аспект може бути домінуючим, суб’єктивним або об’єктивним, і домінуючий аспект необхідно враховувати при виборі методу вирішення

конфлікту.

З економічними змінами та соціальними подіями, пов’язаними з НТП, кількість об’єктивних причин конфлікту постійно змінюється, ускладнюється, а нові причинно-наслідкові зв’язки між факторами та наслідками створюють ланцюг конфліктів. Тому необхідно розробити методи управління суперечками та методи їх виявлення та оцінки.

Суб’єктивна причина конфлікту часто випливає з конкретних установлених переконань людей, які дуже рідко і дуже неохоче змінюються. Їхні переконання ще більш стійкі, додаючи, що ознакою управлінського конфлікту є те, що вони пов’язані з керівниками, тобто з тими, хто досяг певної посади, своїм досвідом та навичками у відповідних сферах. Керівникам слід прислухатися до нових пропозицій щодо вирішення проблеми.

Стюарт Сазерленд наводить п’ять причин, чому працівники активно виступають проти зміни своїх переконань і чому конфлікти трапляються частіше:

– працівники послідовно уникають вивчення доказів, які могли б змусити їх змінити свої переконання;

– отримавши докази, вони часто відмовляються їм вірити;

– існування переконань викривляє зміст нових доказів, щоб узгодити їх у відповідність з наявною вірою та переконаннями;

– працівники вибірково запам‘ятовують лише те, що відповідає їхнім переконанням;

– працівники намагаються захистити свою самооцінку.

Види, рівні та особливості управлінських конфліктів визначаються вибраними організаційними структурами управління підприємствами. До основних видів організаційних структур управління зараховують:

– прості;

– комбіновані;

– дивізійні, адаптивні.

Конфлікти в структурі лінійного управління організації – це низькі можливості адміністратора, високе інформаційне навантаження, централізовані повноваження на вищому рівні управління, відсутність повноважень, високий рівень відповідальності, цілей і наявних ресурсів. Найчастіше це відбувається через неадекватність, неналежний рівень, відповідальність і очікувані винагороди.

Конфлікти у функціональній організаційній структурі управління виникають внаслідок неадекватної взаємодії, неузгодженості діяльності окремих функціональних підрозділів, неузгоджених результатів підрозділів. Комбіновані структури управління повинні знизити рівень адміністративної суперечки, властивої лінійним і функціональним структурам управління, але існують інші типи типових суперечок. В основному це пов’язано із збільшенням кількості конфліктів.

На різних етапах життєвого циклу компанії спостерігаються різні причини та види адміністративних конфліктів. Більшість компаній мають чотири-п’ять стадій економічного розвитку: вихід на ринок, розвиток, зрілість і занепад [36].

Етап виходу на ринок, що характеризується низьким обсягом продажів, відсутністю належної координації та організації діяльності компанії, характеризується такими типами конфліктів: конфлікт порушень, невідповідність, відсутність чи недосконалість Вплив спілкування та взаємодії через правила конфлікту, індивідуальні недоліки, пов’язані з виконанням різних функцій і ролей в організації, конфлікти, пов'язані з малим досвідом організації, тощо.

Етапи зростання, що характеризуються швидким розвитком компанії, збільшенням обсягів продажів і прибутку, конфліктують з розвитком організаційної структури, децентралізацією управління, делегуванням повноважень, підвищенням відповідальності, формуванням нової корпоративної культури.

Деякі керівники часто відмовляються збільшити свої обов’язки, навіть якщо їхня винагорода значно збільшується через високу потребу в безпеці. Іншою причиною конфлікту на цьому етапі є те, що співвласники не вагаються розвивати свій бізнес через свої комерційні інтереси чи оптимістичну поведінку, особливо щодо спільних підприємств, державних.

Під час зрілості компанія сповільнюється, знижує рівень прибутковості та втрачає частку ринку. Для цього етапу характерні такі види бізнес-конфліктів: пов'язані з дедалі дефіцитнішим розподілом ресурсів, оптимізацією діяльності в умовах зниження збуту на ринку та загостренням конкуренції на ринку – конфлікти між організаціями.

Основними конфліктами на стадії занепаду є міжособистісні конфлікти, пов’язані із закриттям компанії, та внутрішні конфлікти, пов’язані з депресією та фрустрацією керівництва.

Усі причини конфлікту можна розділити на матеріальні та нематеріальні. Важливі причини включають предмети, речі, ресурси, території, інфраструктуру тощо, а нематеріальні причини включають переконання, ідеї, цінності, мотивацію, ризики, емоції, спосіб життя, темперамент тощо.

Перша причина часто посилюється негативними тенденціями в зовнішньому середовищі компанії, тому останньому керівнику необхідно оптимізувати внутрішні процеси і тому активно конкурувати за значну вартість і ресурси. Конфлікти з приводу нематеріальних ресурсів виникають через організації, які не мають ефективної корпоративної культури, організації, які не мають чітких цілей і кодексів поведінки, високі показники плинності, а також високий ризик і невизначеність організації. Конфлікти можуть бути небезпечними, якщо присутні обидві причини конфлікту.

Аналіз корпоративної діяльності та джерел літератури з питань управління суперечками дозволив виділити такі ключові функції управлінських суперечок: формування системи, регулювання, інновація, ідентифікація, мобілізація, накопичення.

Функція системоутворення передбачає, що в ході ділового спору буде сформована нова ефективна організаційна структура з характеристиками системи, а також сформовані соціальні групи, формальні та неформальні організації.

Регуляторні функції змушують керівників організацій або органів державної влади розробляти методи та інструменти для врегулювання загальних спірних ситуацій та запобігання дисфункціональним спорам і наслідкам під час суперечки.

Інноваційне означає, що конфлікт конкуренції та впровадження духу конкуренції спонукає керівників до впровадження нових методів управління та постійного пошуку шляхів удосконалення та розвитку своєї діяльності. Коротше кажучи, це джерело інноваційних змін і раціональних змін.

Ідентифікація – у процесі суперечки існує багато прихованих цілей, інтересів, мотивів і ресурсів сторін спору, і факти, які вказують на конкретну проблему, і необхідно вжити термінових заходів для їх усунення. Це дозволяє дослідникам визначити та оцінити. Можна використовувати функцію ідентифікації, щоб визначити причину конфлікту, напрямок конфлікту тощо.

Мобілізаційною функцією ділових спорів є інтенсивне використання наявних ресурсів, підходів та ідей, спрямованих на зменшення кількості та рівня наслідків дисфункції.

Кумулятивна функція означає, що в процесі управлінського конфлікту посилюється управлінська діяльність, накопичується специфічний управлінський досвід, формуються нові види консенсусу і компромісів. Зокрема, Спенсер стверджує, що, згідно з його порівняльно-історичним підходом до суспільного розвитку, усі цивілізації є результатом людського досвіду мирного вирішення різноманітних протиріч і конфліктів, які їх супроводжують, шляхом примирення чи консенсусу [42].

1.2. Методичні підходи до вирішення конфліктів

Управління конфліктами передбачає виявлення причин, предмету конфлікту та конфліктних ситуацій. Управління будь-якою організацією – це процедура, за допомогою якої професійно підготовлені фахівці управляють шляхом постановки мети, завдань і методів їх досягнення.

Процес управління має на увазі виконання ряду основних функцій, таких як: стандартизація, складання плану, організація, координування та мотивування, контроль, дослідження. Крім того, управляти – означає мати здатність досягати поставлених цілей, мотивувати співробітників в необхідному напрямку. Будь-який конфлікт починають вирішувати за наявності наступних передумов: достатньої зрілості конфлікту; потреба суб'єктів конфлікту в його вирішенні; наявність необхідних засобів і ресурсів для вирішення конфлікту [31].

Розглянемо зміст та основні етапи управління та вирішення конфлікту. По-перше, здійснюється діагностика конфлікту (описуються наявні прояви конфлікту; визначається рівень розвитку конфлікту; виявляються причини та природа конфлікту; вимірюється конфліктність; визначається сфера розповсюдження). Тобто об'єктивно оцінюються та враховуються складові конфлікту: зміст протиборства, стан учасників конфлікту, цілі та тактики їх дій, можливі наслідки. На етапі діагностування виявляються об'єктивні та суб'єктивні причини конфлікту. Від цього залежить розуміння самого конфлікту, його джерел.

По-друге, розробляються стратегії вирішення і технології (обираються адекватні заходи регулюючого впливу на конкретну подію). Залежно від конкретної ситуації, виду конфлікту, рівня його розвитку і ступеня інтенсивності обираються різні стратегії.

По-третє, гнучко реалізується обрана модель дій, тобто здійснюється безпосередня практична діяльність з вирішення конфлікту.

Будь-яке конструктивне урегулювання конфлікту ґрунтується на

існуючих нормативних процедурах урегулювання, коли конкретна ситуація підпадає під певний тип або клас відомих і стандартно розв'язуваних ситуацій, потребує застосування відповідних технологій урегулювання конфлікту. Урегулювання конфлікту починається з таких етапів: визнання реальності конфлікту конфліктуючими; легітимізація конфлікту (досягнення угоди між конфліктуючими з приводу визнання й дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії; інституціалізація конфлікту (створення відповідних груп та органів з урегулювання конфліктної взаємодії.

В організаціях пропонується використовувати наступні технології урегулювання конфліктів: інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, організаційні.

Таблиця 1.3

Зміст технології урегулювання конфліктів

Назва технології	Основний зміст
Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації в конфлікті: виключення із інформаційного поля хибної, викривленої інформації, усунення чуток тощо
Комунікативні	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії їх прихильниками; забезпечення ефективного спілкування
Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами і мікрогрупами; зниження соціальної напруги і закріплення соціально-психологічного клімату в колективі
Організаційні	Вирішення кадрових питань; використання методів заохочення й покарання; зміна умов взаємодії підлеглих

Джерело: розроблено на основі [9, 24]

Найчастіше на практиці використовуються соціально-психологічні методи урегулювання конфліктів. Це аргументується тим, що працювати с представниками окремих груп легше, ніж з усім колективом чи конфліктною групою. На другому місці стоїть організаційний метод. Проте покарання застосовується частіше, ніж заохочення.

Як правило управління конфліктами включає в себе: прогнозування конфлікту й оцінку його функціональної спрямованості; попередження або стимулювання конфлікту; урегулювання конфлікту; вирішення конфлікту

[29].

На різних стадіях розгляду конфлікту діють різні причинно-наслідкові зв’язки, що визначають у своїй сукупності різні тенденції його розвитку. Виявити ці тенденції і зробити їх проекцію у майбутнє – основне завдання прогнозування.

Мінливість, різносторонність і різноманітність чинників сприяють виникненню у процесі розвитку конфлікту таких його властивостей як ймовірність і невизначеність, без урахування яких неможливий достовірний прогноз. Щоб подолати цю складність, пропонуємо дотримуватися таких правил і вимог прогнозу.

Прогнозування конфлікту можна надати у вигляді трьох послідовних процедур: ретроперспектива – дослідження типових подій і ситуацій у минулому та комплексу чинників, що зумовили конкретний конфлікт; діагнозу – опис, пояснення стану конфлікту і складання його базової теоретичної моделі; проєкції – побудова на базі діагнозу можливих варіантів розвитку конфлікту, очікуваного часу їх здійснення і розрахунку можливих наслідків.

На прогнозуванні конфліктів базується їх попередження. Після отримання інформації про причини можливого небажаного конфлікту рекомендується розпочати активну діяльність з нейтралізації дій всього комплексу детермінуючих його чинників [34].

Є ряд способів управління гостроконфліктною обстановкою: внутрішньоособовий, структурний, міжособовий, діалог, віддзеркалення ворожих дій.

До структурних методів нами віднесено: пояснення вимог до роботи, застосування координаційних елементів, формування загальноорганізаційних складних цілей, застосування концепції винагороди.

Пояснення вимог роботи – один з результативних способів управління конфліктами. Тут пояснюється які підсумки очікуються від будь-якого працівника і підрозділу. Мають бути згадані параметри міри результатів, які

мають бути досягненні, означена система повноважень та відповідальності, а також виразно визначена стратегія та принципи роботи.

Ще один спосіб управління гостроконфліктною обстановкою – це використання координаційних механізмів. Суть запропонованого методу полягає у наступному: для того щоб допомогти вирішити неоднозначні проблеми серед конфліктуючих сторін притягуються структурні підрозділи або посадові особи.

Один з найбільш відомих елементів – це ієрархія повноважень та можливостей, яка упорядковує зв'язок людей, ухвалення рішень та інформаційні потоки всередині компанії.

Формування загальноорганізаційних складних цілей зв’язує і орієнтує зусилля усіх працівників на їх досягнення. Крім того, для управління конфліктною обстановкою може бути застосована концепція винагороди. Об’єктивне заохочення впливає на людей та допомагає уникнути дисфункціональних результатів. Також важливо, щоб концепція винагород не заохочувала негативну поведінку окремих персон або груп.

Міжособові методи, разом з розглянутими стилями конфліктної поведінки, до яких відносяться ухилення, адаптація, протиборство, спільна робота, компромісне рішення, виділяють примус та рішення задачі.

Примус – бажання однієї сторони нав'язати іншій своє рішення. Рекомендовано застосовувати в таких моментах: якщо потрібна активна, радикальна дія, іноді навіть і умовах надзвичайних чинників; у разі суворої потреби впровадження непопулярних рішень (дисциплінарних обмежень, зниження величини зарплати); в життєво значимих для організації моментах, коли сильна сторона розуміє власну правоту; всупереч громадських груп з деструктивною поведінкою.

Цей метод результативний в випадках при яких керівник має істотну перевагу над співробітниками. Значимим недоліком цього стилю є те, що він стримує ініціативу підлеглих, існує вирогідність того що буде не помічено чогось важливого, оскільки до уваги береться лише одна точка зору [4].

Вирішення проблеми – визначення учасниками відмінності в судженнях, ознайомлення з іншими точками зору, для того щоб знайти компромісне рішення. Застосовувати цей стиль слід в моментах, де різноманіття підходів і точні відомості вважаються значущими для ухвалення рішення.

Переговори – спосіб вирішення інциденту, який полягає в застосуванні ненасильницьких засобів і способів для рішення проблеми. Цей спосіб може бути використаний не на всіх стадіях формування конфлікту. На деяких з них переговори можуть бути не прийнятними, оскільки ще рано, а на інших починати їх буде вже пізно.

Агресивні дії у відповідь – це спосіб припускає застосування грубої сили. Він використовується в крайніх випадках, якщо інші способи не дають очікуваного результату.

Від того наскільки управління конфліктом результативно залежить багато чого: діапазон результатів, чи будуть ліквідовані передумови конфлікту, поява наступних конфліктів і так далі. На практиці є тенденції управління конфліктами: відхід від конфлікту, стримування конфлікту, керівництво конфліктом. Відхід від конфлікту – найбільш відомий спосіб управління. Суть методу: група намагається виключити конфлікт, залишаючи «поле бою» економічно, фізично або психологічно. Його плюс: рішення подібного плану приймаються доволі швидко.

Метод використовується у випадках якщо: конфлікт не відноситься до роботи в організації, можливі великі втрати внаслідок конфлікту, вплив більш значними чинників, емоційне охолодження опонентів, необхідний збір додаткової інформації і відхід від прийняття негайного рішення, у іншої сторони більш продуктивні можливості, невчасність конфлікту, страх перед опонентом.

Він непридатний у випадках великої значущості проблеми, можливого тривалого існування причин цього конфлікту, коли втрата часу в перспективі призводить до втрати ініціативи і величезних матеріальних втрат.

Метод бездіяльності – різновид методу «відходу від конфлікту». Суть методу: практично ніяких операцій і розрахунків не робиться взагалі. Цей метод доцільний в обставинах абсолютної невизначеності, коли не можна прорахувати варіанти розвитку подій.

Метод поступків та адаптації. Цей метод доцільно використовувати у випадках: якщо керівництво розуміє власну неправоту; якщо предмет суперечки більш значимий для іншої сторони; якщо перевага на іншій стороні; якщо стабільність важливіша.

До способу «відходу від конфлікту» дозволено віднести спосіб згладжування. Застосовується в організаціях, спрямованих на загальні способи взаємодії. У цьому методі підкреслюється загальний інтерес, а відмінності, навпаки, знецінюють.

Наступний напрям управління, який ми пропонуємо – це пригнічення конфлікту, який використовує різні методи. Метод прихованих дій використовується у тому випадку, якщо на думку керівництва регулювання конфлікту потребує прихованих засобів. Метод стрімкого вирішення конфлікту може залишатися дієвим при умові, коли необхідно приймати рішення в найкоротші терміни. У світовій конфліктології складається широкий вибір рекомендацій по управлінню гостроконфліктними обставинами. Опиратися необхідно на наступні рекомендації: прийняти присутність конфлікту і існування протилежних цілей, способів дій, встановити об'єкт та суб'єкт конфлікту; визначити вирогідність переговорів і їх раціональність та визначитися з їх формою та реалізацією: з посередником або без нього, хто саме може бути посередником, щоб він в повній мірі задовольняв обидві сторони; затвердити процедуру переговорів, встановити в якому місці, коли і як вони будуть проходити; виявити область проблем, що утворюють предмет конфлікту, заздалегідь сформувати загальні підходи до проблеми, виявити позиції сторін, визначити точки більшої незгоди і точки вірогідного зближення позицій; обдумати методи вирішення; отримати погодження на обраний метод вирішення проблеми; вжити заходів щодо

впровадження обраного рішення.

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту. Стимулювання виправдане відносно конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути найрізноманітнішими, на приклад: винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді тощо; критика на нараді ситуації, що склалася; виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо.

При стимулюванні того або іншого конфлікту керівник повинен бути готовий до конструктивного управління ним. Це необхідна умова в управлінні конфліктами, порушення її, як правило, приводить до сумнівних наслідків [5].

Навіть в організаціях з ефективним управлінням конфлікти не можна усунути, але ними можна управляти так, щоб максимально збільшити загальний виграш конфліктуючих сторін. Існує ще декілька ефективних способів. Розглянемо ще варіанти управління конфліктною ситуацією: придушення та відстрочення.

Стратегія придушення конфлікту застосовується щодо конфліктів у необоротно деструктивній фазі і до безпредметних конфліктів. Передбачає наступні дії: цілеспрямовано і послідовно скоротити кількість конфліктуючих; розробити систему правил, норм, розпоряджень, що впорядковують взаємостосунки між потенційно конфліктними між обома людьми; створювати та постійно підтримувати умови, які затрудняють або перешкоджають безпосередній взаємодії між потенційно конфліктними між собою людьми.

Стратегія відстрочення передбачає тимчасові заходи, що допомагають лише послабити конфлікт з тим, що пізніше, коли дозріють умови, добитися його подолання. Запропонований метод передбачає наступні дії: змінити ставлення одного конфліктуючого до іншого за допомогою трансформацій в образі одного учасника щодо його опонента (змінити оцінку учасника

опонента; зменшити чи збільшити роль або місце опонента в його образі, наявному у іншого учасника); змінити уявлення конфліктуючого про конфліктну ситуацію (умови конфлікту, взаємостосунки людей тощо); змінити значущість (характер і форму) об'єкту конфлікту для конфліктуючого і тим самим зробити його менш конфліктним (понизити або підвищити цінність об'єкту і тим самим зробити його відповідно непотрібним або недосяжним).

На практиці використовуються різні способи управління конфліктами, кожен з яких має різну ефективність. Для підвищення результативності кожного методу нами було розроблено алгоритм діяльності керівника у процесі управління конфліктами. У цьому алгоритмі прописані способи реалізації кожного кроку.

Таблиця 1.4

Алгоритм поетапного управління конфліктами

Крок	Зміст	Способи (методи) реалізації
1	Вивчення причини виникнення конфлікту	Спостереження; аналіз результатів діяльності; бесіда; вивчення документів, біографічний метод (вивчення біографічних даних учасників конфлікту тощо)
2	Обмеження числа учасників	Робота з лідерами в мікрогрупах; перерозподіл функціональних обов'язків; заохочення або покарання тощо
3	Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів	Опитування експертів; залучення психолога; переговорний процес тощо
4	Прийняття рішення	Адміністративні методи; педагогічні методи

Джерело: складено на основі [36, 42]

У процесі управлінської діяльності з вирішення конфліктів і у виборі алгоритму такої діяльності для керівника важливо враховувати наступні принципи управління конфліктами: об'єктивність й адекватність оцінки конфлікту; конкретно-ситуаційний підхід; гласність; демократичний вплив, опора на суспільну думку; комплексне використання способів і прийомів впливу [6].

За допомогою посередників, в практиці господарювання все частіше

вирішуються конфліктні питання між сторонами. При цьому посередництво у конфліктних ситуаціях може проявлятися у внутрішній, зовнішній чи змішаній формі. Найбільш просте і сприятливе для суб'єкта господарювання вирішення бізнес-конфлікту відбувається саме через внутрішню форму, коли конфліктну ситуацію вирішують самостійно сторони конфлікту між собою чи їх відповідальні особи без залучення третьої сторони.

Досить часто виникають ситуації, коли вирішити бізнес-конфлікт суб'єктам господарювання складно та відбувається залучення третьої сторони, що й проявляється у зовнішній формі вирішення конфліктних проблем. У більшості випадків це відбувається з залученням третіх сторін:

– органів центральної влади та місцевого самоврядування за законодавчою, виконавчою чи судовою спрямованістю;

– адвокатських суб'єктів захисту бізнес-інтересів;

– спеціалізованих організацій по вирішенню конфліктних ситуацій медіаторів, аудиторів, профспілок, громадських організацій, громадськості тощо.

Занадто часто незадоволені працівники та нераціональне управління призводять до нестандартного продукту, поганого обслуговування клієнтів та втрат для власника бізнесу. У ситуації, коли немає жодного процесу усунення конфлікту, окрім судових процесів, наростання обурень та підвищення продуктивності праці, спостерігається тенденція до вирішення конфлікту на робочому місці шляхом посередництва, а не судових процесів чи інших традиційних методів вирішення суперечок. Процес посередництва – це той, в якому сторони ведуть переговори та вирішують свій конфлікт за допомогою кваліфікованої нейтральної третьої сторони. Медіацію можна використовувати для різних цілей, таких як укладання договорів, організація партнерства, створення нового бізнесу, демонтаж існуючого бізнесу або вирішення кадрових суперечок».

Сторонами посередництва у вирішенні бізнес-конфліктів можуть бути фізичні особи, бізнес-одиниці, національні чи міжнародні підприємницькі

структури, які опинилися в суперечці щодо ведення господарської діяльності. Роль ділового посередника полягає у тому, щоб допомогти сторонам визначити пріоритети своїх бізнес-інтересів, подолати перешкоди для врегулювання та сприяння комунікації між сторонами для досягнення мирового рішення.

«Ділове посередництво може використовуватися для вирішення як внутрішнього, так і зовнішнього конфлікту. Найчастіше джерело конфлікту походить від того, що сторони відчувають, що їх не чують, не оцінюють або неправильно розуміють. Посередник – це нейтральний спостерігач, який не вкладається в емоційну сферу і може проникнути до суті справи, щоб відкрити дискусії щодо того, як вирішити спір. При посередництві сторони добровільно беруть участь у процесі і, як наслідок, страх і тривога значно зменшуються. Нейтральне та безпечне середовище, яке забезпечує посередник, відкриває двері до ефективного спілкування між сторонами. Кваліфікований посередник навчається працювати в емоційно зарядженій атмосфері, яка часто супроводжує трудові суперечки або ділові спори. Часто все, що потрібно, – це просте вибачення або незначна зміна політики бізнес-одиниці, щоб зробити одну чи обидві сторони задоволеними результатом».

Слід розуміти, що «медіація підходить лише тим сторонам бізнес-конфлікту, які зацікавлені брати участь у процесі вирішення ситуації. Як і переговори, медіація шукає «виграш-результат» для залучених сторін. Крім того, медіація є конфіденційною, що може бути привабливим атрибутом для людей, які бажають уникнути публічного характеру судових процесів. Процес посередництва зазвичай набагато швидший, ніж судовий процес, і пов’язані з цим витрати можуть бути значно дешевшими, ніж судові процеси» [2].

Вирішення конфлікту проходить такі етапи:

– усвідомлення проблеми та визначення об’єкта конфлікту: учасники підприємницької діяльності з’ясовують, у чому у них є згода, а які елементи правовідносин між ними є неясними, невизначеними, що створюють

перешкоду для реалізації бізнес-інтересів. Визначається об’єкт конфлікту та позиції сторін;

– вибір стратегії і тактики вирішення конфлікту: кожен учасник конфлікту визначає для себе спосіб вирішення бізнес-ситуації, яких результатів вони прагнуть досягти в першу чергу, зіставляючи їх з можливими витратами, на які доведеться піти для досягнення таких цілей. Визначається послідовність дій, які приведуть до вирішення проблемної ситуації. На цьому етапі зважуються ризики, приймаються рішення про процедуру врегулювання спору, робиться вибір на користь будь-якої з альтернатив, включаючи судовий розгляд або погоджувальні процедури. З'ясовуються можливі перешкоди для досягнення поставленої мети обраним способом;

– пошук умов вирішення спору: обговорюються варіанти умов врегулювання спору, запропоновані всіма сторонами, виявляються спільні інтереси сторін. Досягається консенсус, проти якого не заперечує ніхто зі сторін. Якщо знайти консенсус або зняти протиріччя іншим способом не вдається, сторони звертаються до інших способів вирішення бізнес-конфлікту. При наявності ознак юридичного спору сторони можуть використовувати судову процедуру або погодитися передати спір на розгляд третейського суду;

– оформлення умов примирення: формулюються точні умови досягнення рішення, і вони закріплюються в мировій угоді або іншим способом;

– виконання досягнутого рішення: вживаються заходи по втіленню спільно прийнятого рішення в життя – забезпечення виконання мирової угоди. При невиконанні його будь-якої зі сторін не виключається звернення до суду або арбітраж, але вже зі спором, який заснований на мировій угоді.

Замість того, щоб вдаватися до судових дебатів, коли є явний переможець, посередник прагне направити сторони на вирішення, прийнятне для всіх. Таким чином посередник вирівнює ігрове поле, і кожен у деякому

відношенні стає переможцем. Коли медіація проходить успішно, сторони залишають процес, почуваючись задоволеними. Зміни у внутрішній діяльності бізнесу, які випливають з процесу посередництва, ймовірно, матимуть далекосяжний позитивний вплив на моральний стан працівників, що може лише покращити бізнес в цілому. Перехід до більш позитивного методу вирішення суперечок демонструє, що бізнес зацікавлений у підтримці доброго спілкування та цінності своїх працівників, а також потенційного споживача.

Найчастіше медіація – це інтерактивний метод вирішення бізнес-конфліктів, адже медіація акцентує увагу на розв’язанні конфлікту, а не заглиблюється у мотиви поведінки суб’єктів. Серед специфічних вмінь, знань та навичок медіатора можна виділити такі:

– пильно слухати, спостерігати і запам'ятовувати не тільки фрази співрозмовників, а й манеру їх поведінки;

– налагоджувати просту і прозору комунікацію між учасниками ситуації конфліктів;

– виявляти подібності і розходження у позиціях конфліктуючих сторін;

– аналізувати інформацію про проблему;

– діагностувати і заохочувати ефективну поведінку;

– створювати модель ефективної поведінки;

– забезпечувати зворотній зв’язок між учасниками процесу, виключаючи при цьому «наступальні» і «захисні» форми спілкування;

Слід бути дуже обережними, щоб не «зарегулювати» те, чого не слід регулювати взагалі, або врегулювати деякі аспекти не так, як треба. Наприклад, міжнародний досвід показує, що медіатор не повинен бути експертом у справі, повинен утримуватися від порад і консультацій. Психологічна або юридична освіта можуть не тільки не допомагати, а навіть заважати, тому що медіатору дуже важко уникнути без оціночного підходу щодо правильності прийнятого рішення з точки зору юриспруденції тощо. І

тому обов’язкові вимоги до особи, яка може бути медіатором, не повинні міститися в полі професійних вимог і стажу роботи. Медіатор повинен мати особистісні риси і навички, які відповідають «профілю медіатора», а саме: бути емоційно зрілою людиною, володіти навичками активного слухання, а також мати емпатію.

Медіація є ефективним і достатньо потрібним в Україні способом вирішення конфліктних ситуацій та господарських спорів між економічними агентами.

Висновки до розділу 1

У результаті аналізу різних парадигм економічної теорії, теоретико-прикладних напрацювань різноманітних шкіл менеджменту, розвитку та досягнень суміжних дисциплін, вчені яких залучені у процес дослідження конфліктів, розвинем категорійний апарат теорії управлінських конфліктів як засади для подальшого розвитку наукового пошуку щодо удосконалення методів управління конфліктами. Зокрема, розвинем поняття самого управлінського конфлікту та запропоновано такі поняття, як бар‘єри участі у конфлікті, бар‘єри виходу з конфлікту, мультиплікатор конфлікту, ініціатор конфлікту, очевидець конфлікту. У роботі під управлінським конфліктом слід розуміти дисбаланс, відхилення в діяльності суб’єкта конфлікту, який виникає в ситуації прийняття управлінського рішення у разі накладання інтересів, перетину цілей та бажаних результатів або внутрішньоособистих суперечностей, що можуть привести до негативних, позитивних або нейтральних результатів.

На засадах дослідження наукових джерел та процесів перебігу конфліктів у діяльності підприємств встановлено, що як конфліктні ситуації, так і сам конфлікт мають конкретні ознаки, які допомагають ідентифікувати конфлікт, оцінити його рівень та віднайти оптимальні методи управління ним. У роботі запропоновано виокремлювати дві групи ознак – явні та

приховані із відповідним поділом їх на такі підгрупи: внутрішньоособистісні, міжособистісні, загальноорганізаційні. Встановлено, що приховані ознаки небезпечніші, їх складніше для виявити, а відповідно і управляти конфліктами за ними. Також приховані ознаки можуть переходити у категорію явних і навпаки, що розмиває ознаку їх класифікації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ІНДАР» ТА СПОСОБІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У НЬОМУ

2.1. Аналіз фармацевтичного ринку

Виробництво лікарських засобів належить до найбільш пріоритетних і соціальне значущих напрямків розвитку та структурної перебудови економіки України. Від стану справ у цій галузі значною мірою залежать можливості держави у підтриманні здоров'я нації та зміцненні економічної незалежності.

Молода незалежна Україна отримала у спадщину фармацевтичну індустрію з високим рівнем технічного і морального спрацювання основних фондів фармацевтичних підприємств, відсутністю сучасної нормативної бази та фахівців і фірм з маркетингу, консалтингу, валідації та сертифікації, низьким рівнем галузевої науки, дефіцитом виробництва життєво важливих лікарських засобів, відсутністю підприємств, які працюють у системі міжнародних стандартів GMP, відсутністю гнучкої системи ціноутворення і наукових підходів до маркетингу та реклами, недостатнім розвитком стратегічного планування в діяльності фармацевтичних підприємств. Застаріла, неефективна система управління виробництвом і реалізацією ліків перетворилась на справжнє гальмо розвитку фармації.

Негативні зміни соціально-економічного характеру, дефіцит життєво необхідних лікарських препаратів, різке підвищення цін на ліки зумовили високий рівень захворюваності населення України на серцево-судинні, онкологічні, венеричні хвороби, туберкульоз. Намітилась тенденція скорочення зростання населення, коли рівень народжуваності не забезпечує відтворення покоління [35].

Вирішення таких глобальних загальнодержавних проблем можливе лише за умов економічного зростання України як держави та формування її нової національної системи медикаментозного забезпечення населення і

розвитку фармацевтичної промисловості відповідно до вимог законів ринку.

Були створені національні Фармакологічний та Фармакопейний комітети як гаранти якості вітчизняних та імпортних лікарських засобів, що надходять до фармацевтичного ринку України, Комітет з контролю за наркотиками, Комітет з питань імунобіологічних препаратів. Державна інспекція з контролю якості ліків, Бюро реєстрації лікарських засобів тощо.

Статистичні дані засвідчують, що Україна може забезпечити себе власними медикаментами без сторонньої допомоги лише на 28%. Решта (72%) належить іноземним фірмам.

Вивчення номенклатури лікарських засобів, які надходять за імпортом, свідчить, що, незважаючи на значну насиченість українського ринку з окремих фармакологічних груп, асортимент ліків недостатній. Зокрема, з більш як половини зареєстрованих імпортних препаратів, що є на ринку України, «ядерну групу» становлять препарати 5 фармако-терапевтичних груп із ЗО затверджених Фармакологічним комітетом МОЗ України. Це засоби для лікування інфекційних, серцево-судинних, шлунково-кишкових захворювань, анальгетики, жарознижуючі, нестероїдні протизапальні засоби, гормональні препарати, контрацептиви.

Отже, незважаючи на великий асортимент фармацевтичних засобів на ринку України, населення все ж таки залишається малозабезпеченим важливими препаратами різних лікарських форм, величезна кількість з яких є імпортного виробництва і не викликає довіри щодо безпечного вживання. Лікарські засоби, особливо вітчизняні, сьогодні надзвичайно дорогі, і більшість людей не в змозі придбати їх для лікування тих чи інших захворювань або ж підтримання здоров'я на певному рівні.

Слід зазначити, що в Україні навіть у найважчі періоди не припинялась робота зі створення та впровадження нових лікарських засобів. Це надає впевненості у можливості відродження і розвитку вітчизняної фармації.

За період переходу до ринкової економіки фармацевтичній промисловості вдалось не лише зупинити падіння виробництва, але й поступово

розширити номенклатуру, обсяги випуску і реалізації лікарських засобів, довівши конкурентоспроможність своєї продукції на ринку, де панує засилля імпортних препаратів.

Сьогодні на фармацевтичному ринку України активно працюють вітчизняні виробники: ПрАТ «Індар», ПАТ «Дарниця», ПАТ «Київмедпрепарат», ПАТ «Фармак» та ін. Сучасний етап розвитку охорони здоров'я в Україні, який характеризується зростанням виробництва лікарських засобів підприємствами різних форм з використанням здебільшого імпортних субстанцій, а також надходженням на вітчизняний фармацевтичний ринок великих обсягів імпортних лікарських засобів, висуває більш високі вимоги до їх якості і потребує удосконалення служби їх контролю.

Забезпечення належної якості лікарських засобів суттєво залежить від правильної організації контролю, його дієвості та ефективності, а також від рівня вимог, закладених у нормативно-технічну документацію, від використаних методів аналізу [34].

Ще одне важливе питання, яке належить вирішити НАК України. це питання регулярного надходження інформації, пов'язаної з контролем якості лікарських препаратів і нормативно-технічної документації, до контрольно-аналітичних лабораторій, НДІ, закладів вищої освіти.

Поряд з розвитком і удосконаленням системи контролю якості лікарських засобів пріоритетним стратегічним завданням фармацевгичної галузі слід вважати забезпечення якості, чому повинно сприяти впро-вадження системи GMP на вітчизняних підприємствах і що врешті-решт допоможе встановити розумний баланс між вибірковим і посерійним контролем.

Органам охорони здоров'я не можна недооцінювати значення проблеми безпеки харчових продуктів. Уряд України розуміє важливість цієї проблеми, про що свідчить об'єднання в межах Національного агентства структур, які забезпечують контроль якості харчових продуктів і лікарських засобів.

Актуальною проблемою галузі є лікувальна косметика, до якої належать лікарські засоби, призначені для профілактики і лікування захворювань шкіри. Лікувальна косметика законодавче повинна підпорядковуватись вимогам Закону України «Про лікарські засоби», проте «Положення про реєстрацію і порядок видання дозволу на ввіз і використання закордонних і вітчизняних засобів лікувальної косметики» ФК МОЗ України допускає ряд невідповідностей основним положенням закону, зокрема як нормативна документація можуть бути представлені ТУ, клінічні дослідження проводяться вибірково, у міру потреби, яку визначає ФК. Цей факт спричинив те, що в Україні нині відсутня нормативна база, яка регламентує показники якості і безпеки лікувальної косметики, методи їх досліджень.

Для вирішення зазначених проблем передусім необхідні:

– законодавчі документи, що адекватно гармонізують вимоги до якості та безпеки лікарської та косметичної продукції;

– нормативні документи, які регламентують показники безпеки лікувальної косметики і методи їх визначення;

– нормативні документи, що регламентують якість лікувальної косметики, представлені на рівні ФС.

Важливою складовою фармації є аптечна мережа, яка безпосередньо. виконує функції лікарського забезпечення лікувально-профілактичних закладів і населення. Незважаючи на проблеми економічного характеру. які пов'язані з оподаткуванням і ставленням до аптечних закладів лише як до торговельних організацій, аптечна мережа не тільки збереглась, а її отримала стрімкий розвиток. На сьогодні функціонує близько 12 тис. аптек, у тому числі 53% державних, 35,6% колективних форм власності та 6,4% приватних. Для порівняння: якщо до 1992 р. на одну аптеку припадало 7,9 тис. мешканців, то в 2020 – 4,3 тис., хоча залишаються проблеми у сільській місцевості [29].

Україна має життєздатну фармацевтичну галузь, розвинений

фармацевтичний ринок, прогресивну структуру в особі Національного агентства з контролю за якістю та безпекою продуктів харчування лікарських засобів і виробів медичного призначення. Все це надає впевненості у майбутньому фармації України.

У глобальному фармринку частка України досить незначна, близько 0,3%. Але Fitch Solutions відносить Україну до категорії high-reward markets, тобто ринків з високим потенціалом. Український фармацевтичний ринок входить у десятку найбільших у Центральній і Східній Європі, якщо враховувати його обсяг у доларовому обчисленні. Згідно за даними Fitch Solutions витрати на ліки на душу населення в середньому на рік в Україні $71, в Естонії – $258, а у Швеції – $509. Причина такої розбіжності – в державному фінансуванні.

Аналітики вважають, що крім медичної реформи, розвитку українського фармринку сприятимуть ще три фактори.

По-перше, розширення держпрограми «Доступні ліки», в межах якої з 2017 року держава компенсує частину витрат пацієнтів на соціально важливі препарати.

По-друге, поліпшення регуляторного середовища, зокрема, процедури реєстрації ліків і контролю їх якості.

По-третє, регулювання реклами фармацевтичних препаратів.

В Україні I квартал 2020 р. співпав із офіційним початком пандемії коронавірусної інфекції. У боротьбі з пандемією гострої респіраторної хвороби Covid-19 медики та фармацевти виявилися на передовій. За I квартал 2020 р. порівняно з відповідним періодом 2019 р. роздрібний ринок відреагував зростанням на 18% в грошах та на 15% у натуральному вимірі. При цьому березень показав приріст на рівні 37% в грошах та на 58% у натуральному вимірі порівняно з показниками у березні 2019 р. Як і прогнозували експерти, липень і серпень стали переломними для фармацевтичного ринку. Із середини липня ринок перейшов до фази зростання та поступового повернення на докарантинний рівень. Для

вітчизняних виробників актуальним стало питання нестачі окремих субстанцій.

За кілька місяців до початку карантину в Україні світові країни-виробники субстанцій впровадили ембарго на їхнє постачання.

Залежність від імпорту активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ). Цей факт і надалі впливатиме на динаміку ринку та буде створювати дефектуру за окремими позиціями.

У березні внаслідок перерозподілу між ринками відзначено нестачу товару іноземних виробників за окремими позиціями.

Уся світова спільнота, починаючи з середини грудня 2019 року, потрапила під величезний вплив Всесвітньої епідемії коронавірусної хвороби. Враховуючи невизначеність у зв'язку з розвитком подій навколо коронавірусу, конкретні цифри важко спрогнозувати як для світової економіки в цілому, так і в розрізі економік окремих країн світу**.**

Фармринок України в 2020 році формують такі іноземні фірми виробники:

- «Юнік Фармасьютикал Лабораторіз»;
- «Фармасьютикалз Лтд»;
- «Байєр АГ»;
- «Джиі Хелскеа Ірландія Лімітед» та інші.

Більшість лікарських засобів на ринку України становить імпортні препарати, їх питома вага у 2020 році дещо збільшилася з 67 до 69%. Лідером за обсягом асортиментних позицій препаратів-імпортерів є Індія.

2.2. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Індар»

29.01.1997 був відкритий завод з виробництва медикаментів «Індар».

З жовтня 2000 року завод почав випуск препаратів під своїми торговими марками: «Хумодар», «Монодар»,

Загальну характеристику підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПрАТ «Індар»

Показник	Деталізація
Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Індар».
Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Індар».
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство.
Форма власності	Приватна власність.
Юридична адреса	м. Київ, вул. Зрошувальна, 5.

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Місія підприємства полягає в тому, щоб мільйони людей, які мають хронічні та соціально значимі хвороби, могли жити спокійно повноцінним і тривалим життям.

Головними цілями підприємства є:

– бути національним лідером у забезпеченні пацієнтів життєво необхідними якісними та доступними лікарськими засобами з доведеним терапевтичним ефектом;

– зміцнювати позиції довіреного та відкритого партнера для мільйонів людей, які живуть з цукровим діабетом, ВІЛ/СНІДом, туберкульозом та іншими хронічними захворюваннями;

– підвищувати ефективність новітніх технологій, співпрацюючи із світовими лідерами фармацевтичної галузі, тощо.

Функції підприємства: забезпечення пацієнтів життєво необхідними якісними лікарськими засобами.

Правові підстави діяльності: статут, ліцензії: щодо «Придбання, зберігання, перевезення, використання, знищення прекурсорів переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів», «Оптова торгівля лікарськими засобами», «Виробництво лікарських засобів», та ін., свідоцтво про державну реєстрацію, колективний договір тощо.

Види економічної діяльності за КВЕД: 21.20 Виробництво

фармацевтичних препаратів і матеріалів.

Таким чином, визначено, що підприємство займається виготовленням фармацевтичних препаратів і матеріалів, головною метою ПрАТ «Індар» є забезпечення пацієнтів життєво необхідними якісними лікарськими засобами, щоб мільйони людей, які мають хронічні та соціально значимі хвороби, могли жити спокійно повноцінним і тривалим життям.

На даному підприємстві функціонує багатосерійний тип виробництва, обладнання спеціалізоване і розміщується в ході технологічного процесу за груповими ознаками.

Загальна кількість працівників складає – 398 осіб, з яких 38 осіб це адміністрація підприємства та їх заступники.

У таблиці 2.2 наведено обсяги виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Індар за 3 роки.

Таблиця 2.2

Обсяг виробництва і реалізації продукції ПрАТ «Індар» за 2018-2020 рр.

Показник		2018 р.	2019 р.	2020 р.
Основний вид продукції		Лікарські засоби та вироби медичного призначення		
Обсяг виробництва продукції	у натуральній формі (тис. шт.)	6922,37	13804	8430
	у грошовій формі (тис. грн.)	356358,98	716079	473231
	у % до всієї виробленої продукції	82,05	100	100
Обсяг реалізованої продукції	у натуральній формі (тис. шт.)	5296,38	13552	7860
	у грошовій формі (тис. грн.)	439802	942470	558069
	у % до всієї реалізованої продукції	99,9	100	94

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Згідно розрахованих даних, можна визначити, що у 2018 році обсяг реалізованої продукції був на 23,5% менший відповідно до обсягу виробленої продукції, проте у 2019 році відбувається різке зростання показників як у

виробництві так і в реалізації продукції. Обсяги виробництва в порівнянні з 2018 роком збільшилися на 99,41%, а обсяг реалізації на 155,87%. У 2020 році внаслідок пандемії COVID-19 відбувся різкий спад показників як обсягу виробництва так і обсягу реалізованої продукції, порівняно з 2019 роком обсяг виробництва зменшився на 38,93 %, а обсяг реалізованої продукції – на 42%.

У 2020 році в порівнянні з 2019 роком обсяг реалізованої продукції зменшився на 40,78%, але при цьому значення даного показника все ж вище за результати 2018 року.

За допомогою показників внутрішньої звітності підприємства можна відобразити ретельний фінансовий стан і перспективність діяльності компанії.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Індар» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2018/2019 рр.		Відхилення 2019/2020 рр.	
				абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	488585	942470	591543	453885	92,90	-350927	-37,23
Собівартість реалізованої продукції	336846	715586	479242	378740	112,44	-236344	-33,03
Валовий прибуток (збиток)	151739	226884	112301	75145	49,52	-114583	-50,50
Адміністративні витрати	68922	60700	59430	-8222	-11,93	-1270	-2,09
Витрати на збут	62809	119987	53295	57178	91,03	-66692	-55,58
Інші операційні доходи	31782	40576	85814	8794	27,67	45238	111,49
Інші операційні витрати	41340	33202	85044	-8138	-19,69	51842	156,14
Фінансовий результат від операційної діяльності	10450	53571	346	43121	412,64	-53225	-99,35
Інші фінансові доходи	7	0	0	-7	-	0	0
Фінансові витрати	606	236	20	370	-61,06	-216	-91,52
Фінансовий результат до оподаткування	9851	53335	326	43484	441,42	-53009	-99,39
Витрати з податку на прибуток	3634	10318	210	6684	183,93	-10108	-97,96
Чистий прибуток	6217	43017	116	36800	591,93	-42901	-99,73

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Згідно даних таблиці можна дійти висновку, що у 2019 році відбувся значний стрибок фінансових показників за рахунок збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 453885 тис. грн. (на 92,90%) порівняно з 2018 роком, унаслідок збільшення собівартості реалізованої продукції валовий прибуток зменшився на 378740 тис. грн, одночасно з цим валовий прибуток збільшився на 453885 тис. грн. за рахунок збільшення доходу від реалізації продукції, і в кінцевому результаті становив 75145 тис. грн., що на 49,52% більше за попередній рік. Окрім цього, завдяки збільшенню чистого доходу від реалізації продукції на 453885 тис. грн. та підвищення витрат на збут на 57178 тис. грн., інших операційних доходів на 8794 тис. грн., а також зменшення адміністративних витрат на 8222 тис. грн., інших операційних витрат на 8138 тис. грн., фінансовий результат в порівнянні з попереднім роком збільшився на 43121 тис. грн. (412,64%). За рахунок збільшення фінансового результату на 43121 тис. грн. та скороченню фінансових доходів на 7 тис. грн. і фінансових витрат на 370 тис. грн. прибуток до оподаткування збільшився на 43484 тис. грн., що на 441,42% більше за попередній рік. Таким чином, чистий прибуток у 2019 році в порівнянні з 2018 роком збільшився на 36800 тис. грн. (591,93%). Проте, як вже відомо, у 2020 році спостерігається тенденція різкого зменшення як обсягу виробництва так і обсягу реалізації продукції, відповідно структура фінансових показників рухається в тому ж напрямку.

У порівнянні з 2019 роком чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 350927 тис. грн. (37,23%), валовий прибуток досягнув позначки 112301 тис. грн., що на 50,50% менше за попередній рік. Фінансовий результат від операційної діяльності скоротився на 53225 тис. грн. (99,35%). Чистий прибуток за 2020 рік склав 116 тис. грн., що на 42901 тис. грн. (99,73%) менше за показник попереднього року.

З метою визначення ефективності використання основних фондів на підприємстві доцільно здійснити аналіз їх використання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Використання основних фондів ПрАТ «Індар»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2018/2019 рр.		Відхилення 2019/2020 рр.	
				абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
Обсяг випуску продукції, тис. грн.	356358,9	716079	473231	359720	100,94	-242848	-33,91
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	486365	566092,5	612411	79727,5	16,39	46318,5	8,18
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	336	358	398	22,00	6,55	40	11,17
Фонд оплати праці, тис. грн.	14418	92790	102265	78372	543,57	9475	10,21
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	1201,5	7732,5	8522,08	6531,00	543,57	789,58	10,21
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	1060,59	2000,22	2189,02	939,63	88,59	-811,20	-40,56
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	77706	79336,5	102421	1630,50	2,10	23084,5	29,10
Фондовіддача, грн.	4,59	9,03	4,62	4,44	96,81	-4,41	-48,81
Фондомісткість, грн.	0,22	0,11	0,22	-0,11	-49,19	0,11	95,35
Фондоозброєність, тис. грн.	231,27	221,61	257,34	-9,66	-4,18	35,73	16,12

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [7]

За розрахованими даними визначено, що обсяг випуску продукції у 2020 році складав 473231 тис. грн. що менше на 242848 тис. грн. (33,91%) за дані попереднього року. Попри це спостерігається зростання середньорічної вартості активів на 46318,50 тис. грн. (8,18%) та середньорічної вартості основних засобів на 23084,50 тис. грн. (29,10 %) що є позитивним фактором у діяльності підприємства. Внаслідок підвищення розміру заробітної плати та чисельності працівників на 40 осіб, фонд оплати праці зріс на 9475 тис. грн. (10,21%). Ефективне використання основних фондів на підприємстві

відбулось лише у 2019 році, коли в порівнянні з 2018 роком відбулось зростання фондовіддачі з 4,59 до 9,03 і зниження фондомісткості з 0,22 до 0,11. У 2020 році порівняно з 2019 роком фондовіддача зменшилась на 4,41, а фондомісткість зросла на 0,11, що говорить про недосконале використання основних виробничих фондів (ОВФ). Показники оснащеності основними фондами підприємства у 2020 році порівняно з 2019 роком змінились так: фондомісткість зросла на 95,35%, а фондоозброєність на 16,12%, що можна пояснити зростанням вартості основних фондів.

Ефективність використання ОВФ та їх влив на кінцеві результати виробництва неабияк залежить від характеру руху цих фондів, тому доцільно здійснити аналіз руху основних фондів підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Рух основних фондів ПрАТ «Індар» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2018/2019 рр.		Відхилення 2019/2020 рр.	
				абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
Первісна вартість ОЗ на початок року, тис. грн.	144830	156853	176265	12023	8,30	19412	12,38
Первісна вартість ОЗ на кінець року тис. грн.	156853	176265	238403	19412	12,38	62138	35,25
Амортизаційні відрахування на початок року, тис. грн.	66961	79310	95135	12349	18,44	15825	19,95
Амортизаційні відрахування на кінець року, тис. грн.	79310	95135	114691	15825	19,95	19556	20,56
Залишкова вартість на початок року, тис. грн.	77869	77543	81130	-326	-0,42	3587	4,63
Залишкова вартість на кінець року, тис. грн.	77543	81130	123712	3587	4,63	42582	52,49
Вартість введених ОВФ, тис. грн.	12023	19412	62138	7389	61,46	42726	220,10
Вартість виведених ОВФ, тис. грн.	12349	15825	19556	3476	28,15	3731,00	23,58
Коефіцієнт оновлення	0,08	0,11	0,26	0,03	43,68	0,15	136,67
Коефіцієнт вибуття	0,08	0,09	0,08	0,01	14,04	-0,01	-8,63
Коефіцієнт зносу	0,51	0,54	0,48	0,03	6,74	-0,06	-10,87
Коефіцієнт придатності	0,49	0,46	0,52	-0,03	-6,90	0,06	12,74

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

За даними таблиці можна дійти висновку, що на підприємстві спостерігається зростання основних засобів, за 2019-2020 рр. основні засоби збільшились на 62 138 тис. грн. (або на 35%), такою ж ситуація з їх надходженням. Негативним фактором в діяльності підприємства є те, що основні засоби на 2020 рік зношені на 48%, тобто придатними до використання є лише 52% всіх основних засобів. Коефіцієнт оновлення за досліджуваний період є низьким і складає 26%, проте позитивним явищем є його тенденція до зростання, а саме з 0,08-0,26, а це майже в 3 рази.

Щоб визначити, чи достатньо у підприємства коштів для погашення своїх зобов'язань, проведемо аналіз ліквідності діяльності ПрАТ «Індар» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники ліквідності діяльності підприємства за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2018/2019 рр.		Відхилення 2019/2020 рр.	
				абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
Оборотні активи, тис. грн.	472279	455273	516201	-17006	-3,60	60928	13,38
Поточні зобов'язання, тис. грн.	358845	347521	432885	-11324	-3,16	85364	24,56
Запаси, тис. грн.	191515	193852	228586	2337	1,22	34734	17,92
Витрати майбутніх періодів, тис. грн.	3332	3274	2709	-58	-1,74	-565	-17,26
Грошові активи, тис.грн	5843	5045	8187	-798	-13,66	3142	62,28
Коефіцієнт покриття	1,87	1,88	1,74	0,02	0,87	-0,143	-7,59
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,79	0,76	0,67	-0,03	-3,79	-0,091	-11,95
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,01	0,02	-0,01	-10,84	0,01	30,28
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	113434	107752	83316	-5682,00	-5,01	-24436	-22,68

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Згідно даних таблиці можна стверджувати, що у 2018-2020 рр. коефіцієнт покриття на підприємстві є стабільно більшим 1 (нормативне значення > 1), це говорить про те, що компанія має достатню суму оборотних

коштів на покриття поточних зобов'язань. Якщо оцінювати коефіцієнт швидкої ліквідності, то даний показник знаходиться в межах нормативного значення (> 0,6), і на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 0,67 гривень високоліквідних оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у досліджуваний період практично є незмінюваним, і нижчим нормативного показника (0,1-0,2), у випадку, якщо термін платежів настане незабаром компанія не зможе вчасно погасити борги. Для вирішення даної проблеми, підприємство може залучити позикові кошти, реалізувати частину зайвих активів для збільшення суми найбільш ліквідних активів.

Чистий оборотний капітал є показником ефективності діяльності компанії та її короткострокового фінансового стану. Оскільки даний показник є позитивним і у 2020 році становить 83 316 тис. грн., це є доказом, що у підприємство має в своєму розпорядженні достатню суму оборотних активів для погашення поточних зобов'язань.

Щоб визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання здійснюємо аналіз рентабельності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ПрАТ «Індар» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2018/2019 рр.		Відхилення 2019/2020 рр.	
				абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
Чистий прибуток, тис. грн.	6217	43017	116	36800	591,93	-42901	-99,73
Власний капітал, тис. грн.	195015	229151	213733	34136	17,50	-15418	-6,73
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	486365	566092,5	612411	79728	16,39	46319	8,18
Загальна виробнича собівартість, тис. грн.	977956	930438	680453	-47518	-4,86	-249985	-26,87
Рентабельність активів, %	1,28	7,60	0,02	6,32	494,48	-7,58	х

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Рентабельність активів характеризує ефективність використання активів компанії для створення прибутку. За даними таблиці 2.7 визначено, що рентабельність активів у 2020 році сягала 0,02%, що на 7,58% менше за попередній рік.

Рентабельність власного капіталу показує, що кількість прибуткових одиниць від всіх видів діяльності, яка припадає на 1 гривню власних коштів становить у 2020 році 0,05 грн., що в порівнянні з попереднім роком зменшилась на 18,72 грн., основним фактором зниження рентабельності є зменшення чистого прибутку на 42 901 тис. грн. Також негативно відображається на діяльності підприємства є зниження рентабельності продукції на 4,61%, що свідчить про неефективність реалізації продукції. Задля підвищення рівня рентабельності активів слід здійснити оптимізацію структури активів, що дозволить скоротити їх обсяг і підвищити рентабельність за умови підвищення отриманого прибутку чи збереження рівня його обсягів. Для поліпшення показника рентабельності власного капіталу необхідно працювати над зниженням виробничих, збутових та інших витрат, що дозволить підвищити чистий прибуток. Робота в цьому напрямку дозволить підвищити рентабельність власного капіталу.

До основних методів підвищення рівня рентабельності продукції належать:

– зосередження виробництва на високорентабельній продукції, удосконалення продукції з середнім рівнем рентабельності та зняття з виробництва низькорентабельної продукції;

– введення в дію сучасних технологій у виробництво, які посприяють мінімізації витрат, економії часу, підвищенню якості продукції і тим самим приведуть до збільшення прибутку на підприємстві;

– корегування маркетингової політики, розробка ефективної реклами;

– уникнення зайвих витрат: штрафів, неустойок, пені та стягнень;

– підвищення грошової вартості продукції шляхом впровадження нових технологій та покращення якості;

– ведення ефективної політики управління діяльністю підприємства.

Тобто, уважно осмисливши викладені дані можна зрозуміти, що підприємство вимагає різкої зміни, що призведе до покращення фінансових показників та стабілізації ризиків у середньостроковій та довгостроковій перспективах.

Таблиця 2.8

Формування прибутку ПрАТ «Індар» за 2018-2020 рр.

Найменування показника	Роки			Відхилення 2018/2019 рр.		Відхилення 2019/2020 рр.	
	2018	2019	2020	абсолют. ±,	відносне, %	абсолют. ±,	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	488585	942470	591543	453885	92,90	-350927	-37,23
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	336846	715586	479242	378740	112,44	-236344	-33,03
Валовий прибуток, тис. грн.	151739	226884	112301	75145	49,52	-114583	-50,50
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	10450	53571	346	43121	412,64	-53225	-99,35
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	9851	53335	326	43484	441,42	-53009	-99,39
Чистий прибуток, тис. грн.	6217	43017	116	36800	591,93	-42901	-99,73

Джерело: розраховано автором на основі [7]

Валовий прибуток збільшився у 2019 році майже на 50%. Прибуток від операційної діяльності у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 43121 тис. грн. (412,64%), за рахунок збільшення валового прибутку та інших операційних доходів.

Важливою складовою аналізу фінансового стану підприємства є аналіз показників ділової активності підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники ділової активності ПрАТ «Індар» за 2019-2020 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки		Відхилення
		2019	2020	абсолютне, ±
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	2,03	1,22	-0,81
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	2,8	1,4	-1,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	13,07	12,57	-0,5
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	28	29	1
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	129	257	128
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	4,86	2,59	-2,27
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	4,11	2,77	-1,34

Джерело: розраховано автором на основі [7]

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів у 2020 році також набуває тенденцію зниження, так у 2019 році показник становив 4,86, а вже у 2020 році склав 2,59, що свідчить про збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію. Щодо коефіцієнта оборотності власного капіталу, то даний показник у порівняні з 2019 роком зменшився до 2,77, що говорить про неефективність використання підприємством власного капіталу.

На досягнення високої фінансової стійкості великий вплив має ефективне управління активами підприємства.

2.3. Особливості конфліктного середовища ПрАТ «Індар»

Мета дослідження – проаналізувати причини виникнення конфліктних ситуацій у фармацевтичній ПрАТ «Індар». У дослідженні брали участь менеджери, керівники юридичного, договірного відділів, відділу маркетингу

та реклами,менеджери відділу продажу. Більшість опитаних склали чоловіки віком від 25 до 30 років (75%) із середньою спеціальною (45%) та вищою освітою (55%).

Для діагностики конфліктів у компанії використовувалися опитувальні методи (анкетування, бесіда), аналіз даних.

Анкета була розроблена для рядових співробітників компанії (відділ продажу) та включала 25 питань, серед яких були відкриті, закриті та табличні питання.

Питання анкети спрямовані на:

– вивчення частоти конфліктів у організації;

– самооцінку конфліктності;

– вивчення найчастіше використовуваних методів вирішення конфліктів;

– аналіз розподілу ролей у процесі управління конфліктами;

– вивчення причин конфліктів.

Результати, отримані в ході проведеного дослідження, дозволяють зробити такі висновки про причини виникнення конфліктів і ролі суб'єктів у конфліктних ситуаціях, а також про методи вирішення протиріч в організаціях.

Так, при відповіді на питання про те, як часто в організації виникають зіткнення, 34% опитаних відзначили, що такі явища відбуваються у їхній організації періодично (рис. 2.1). Причому у 69% їх дане явище викликає бажання залишити організацію. 50% досліджених респондентів повідомили, що конфлікти трапляються дуже часто.

Таким чином, співробітники організації зазначають, що конфлікти у їхньому колективі – досить часте явище. При цьому більшість учасників опитування (66%) не вважають себе конфліктною особистістю (рис. 2.2), проте, більше половини з них зазначають, що їм доводиться брати участь у конфліктах. Разом з тим, майже кожному третьому анкетованому вдається уникати зіткнень.

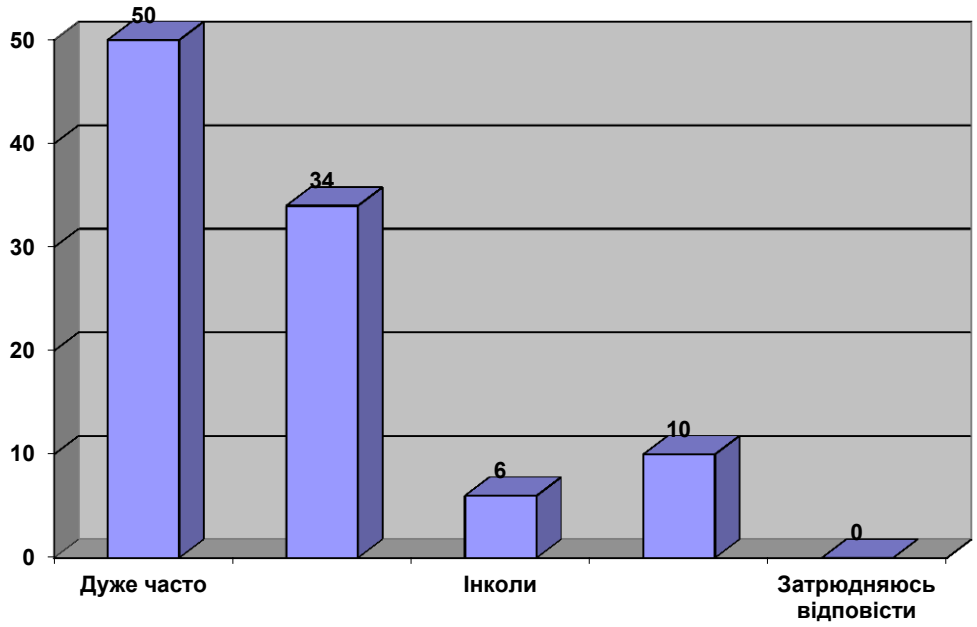


Рис. 2.1. Як часто у Вашій організації виникають конфлікти?

Джерело: сформовано автором

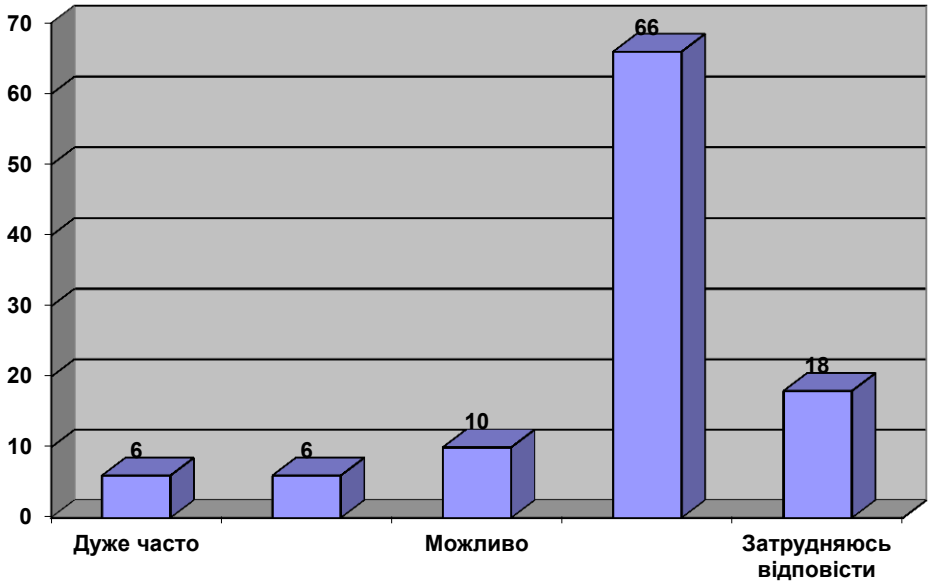


Рис. 2.2. Чи вважаєте Ви себе конфліктною особистістю?

Джерело: сформовано автором

58% респондентів показали, що конфлікти, що виникають в їх організаціях, повністю піддаються регулюванню. При цьому зазвичай для вирішення конфліктних ситуацій використовується правовий метод. На

другому місці учасники опитування виділили психологічний спосіб вирішення протиріч.

Організаційний метод також застосовується для більш ефективного управління конфліктами. При цьому 80% опитаних вважають, що потрібні певні зміни організації роботи в компанії. Частка респондентів, які не стали б нічого змінювати у напрямі організації роботи, становила близько 10%.

Що стосується силового способу вирішення конфліктів, то в переважній більшості організацій цей метод не застосовується зовсім, і лише 2% респондентів повідомили, що в їхній організації він застосовується іноді.

Як показують дані моніторингу, основними причинами виникнення конфліктів є амбіції деяких працівників, несправедлива оплата праці та неправильна організація роботи.

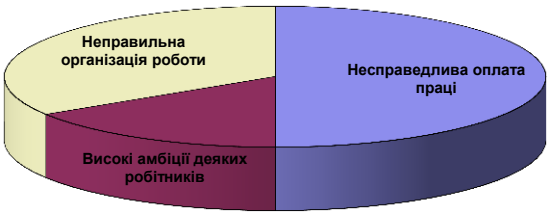


Рис. 2.3. Причини конфліктів

Джерело: сформовано автором

Крім того, на думку респондентів, на появу вогнищ напруженості у колективі впливають несправедливий розподіл привілеїв, почуття заздрощів у працівників один до одного та перевищення повноважень керівниками. Як причину виникнення конфліктів було названо боротьба посаду, але з оцінці учасників вона несуттєва.

У результаті аналізу даних з’ясувалося, що 50% опитаних, які вважають головною причиною зіткнень у їхній організації високі амбіції деяких працівників, періодично виявляються учасниками конфліктів. Те саме

відноситься до тих, хто відзначив серед основних причин конфліктів несправедливу оплату праці та неправильну організацію роботи.

Почуття заздрощів, на думку 13% опитаних, також є причиною зіткнень. При цьому 15% з них упевнені, що працівники найчастіше йдуть з організації внаслідок несприятливого соціально-психологічного клімату.

Що стосується розподілу ролей при вирішенні конфліктів та проблем в організації, то 48% опитаних вважають, що абсолютний вплив має вище управління, 38% – що головна роль належить власникам. Про активну участь у вирішенні конфліктів середніх керуючих повідомили 24% респондентів і лише 10% зазначили, що у вирішенні проблем, пов'язаних із конфліктами, брали участь конкретні особи.

Разом з тим аналіз отриманих в ході опитування даних показав, що 70% респондентів вважають, що гідно захищати їхні інтереси у разі виникнення конфлікту з керівництвом, зможуть саме конкретні працівники. 20% відповіли, що їхні інтереси захищатиме вище керівництво, і лише 6% для захисту своїх інтересів звернуться до суду.

На думку 64% учасників анкетування, насамперед необхідно захищати інтереси рядових співробітників. 10% опитаних вважають, що захищати необхідно права та інтереси власників, 8% – інтереси середньої ланки управління. Вищі керуючі, на думку респондентів, захисту своїх інтересів не потребують зовсім. При цьому, коли найнезахищенішою категорією є рядові працівники, 31% респондентів відзначили, що при виникненні конфліктів працівники опиняються на боці слабкого. У той же час, 41% важко сказати, як у даній ситуації надходять працівники.

На запитання «Чи доводилося Вам захищати свого колегу від несправедливих дій?» більшість респондентів відповіли, що це відбувається іноді, при цьому 2/3 захищали його від своїх колег і 40% – від клієнтів. 54% опитаних повідомили, що ніколи не доводилося захищати свого колегу від несправедливих дій керівництва.

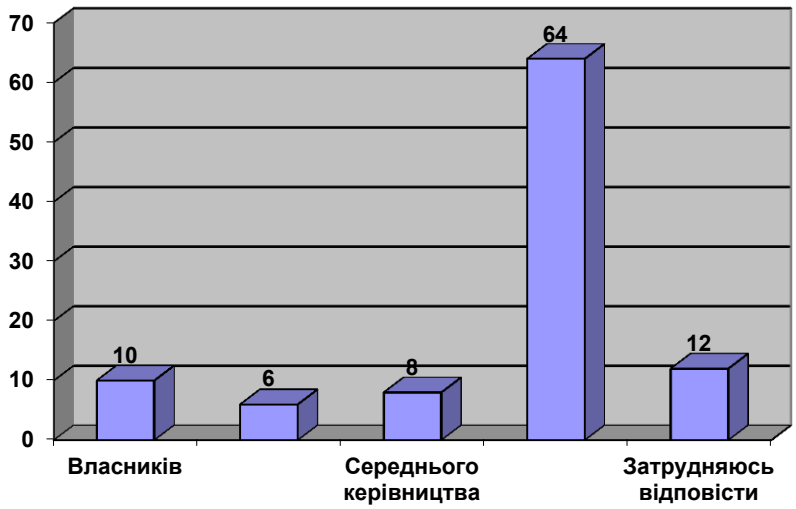


Рис. 2.4. Чиї інтереси передусім необхідно захищати у Вашій організації?

Джерело: сформовано автором

З тих, кому весь час доводиться захищати свого колегу від несправедливих дій інших співробітників, 20% респондентів на питання про те, як роблять працівники, якщо правда на стороні слабкого, відповіли, що займають нейтральну позицію і намагаються ні в що не втручатися. 14% вважають, що в їхній організації ситуація може складатися по-різному, залежно від обставин.

Респонденти, яким іноді доводилося відстоювати права своїх колег перед іншими співробітниками, становлять 64%. З них 80% зазначають, що у разі конфлікту між «сильним» і «слабким» противниками працівники організації встають набік слабкого противника. І лише один респондент відповів, що захищають сильнішого учасника конфлікту.

На основі аналізу можна зробити висновок про те, що з тих опитаних, яким постійно доводиться захищати своїх колег від інших співробітників, 75% лише іноді стають учасниками зіткнень. У зв'язку з цим, можна припустити, що або респонденти займають досить високий соціальний статус в організації, або мають певний авторитет у колективі. Причому серед тих, кому вдається уникати конфліктів, 28% іноді доводиться захищати своїх колег від несправедливих дій інших працівників. Лише один респондент

відповів, що працівники його організації наважуються звернутися до вищих інстанцій у разі виникнення конфліктів з начальством. Сам він ніколи не відстоював права своїх колег перед керівництвом.

Таким чином, опитування рядових співробітників компанії показало, що конфлікти в ПрАТ «Індар» – досить часто явище. До основних причин виникнення конфліктів в організації належать:

– неефективний розподіл ресурсів, зокрема, несправедлива оплата праці та розподілу привілеїв;

– неправильна організація роботи;

– амбіції працівників компанії.

Що стосується розподілу ролей при вирішенні конфліктів та проблем в організації, то опитування показало, що половина рядових співробітників вважає, що ключова роль в управлінні конфліктами належить керівництву.

Для вивчення думки менеджерів (8 осіб) було проведено бесіду.

Питання бесіди:

1. Виникали конфлікти з колегами по роботі?
2. Виникали конфлікти з клієнтами?
3. Виникали конфлікти з керівниками відділів?
4. Які були причини конфліктів?
5. У чому виражалася конфліктна ситуація?
6. Як вона вирішилася?
7. Які шляхи вирішення конфліктних ситуацій ви вважаєте оптимальними?
8. Яким чином, на Ваш погляд, можна запобігти конфліктам у компанії?

Дані опитування свідчать про те, що 40% конфліктних ситуацій у ПрАТ «Індар» виникають у спілкуванні з колегами по роботі, 35% конфліктних ситуацій у компанії виникають у спілкуванні з керівниками, і, відповідно, 25% конфліктних ситуацій виникають у спілкуванні з клієнтами (рис. 2.5).

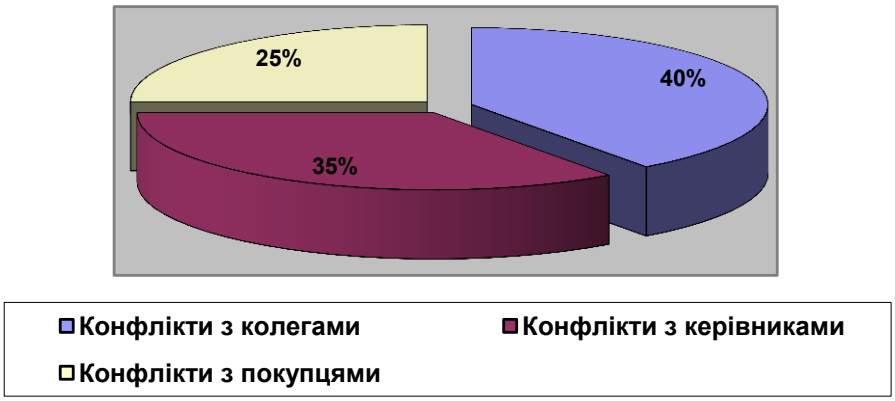


Рис. 2.5. Види конфліктів у роботі менеджера

Джерело: сформовано автором

Конфліктні ситуації з колегами, на думку опитаних, викликаються такими причинами:

– розбіжність поглядів (37,5%);

– розподіл обов'язків у роботі (50,0%);

– психологічна несумісність (25,0%);

– боротьба за першість (лідерство) у колективі (12,5%).

Шляхи вирішення конфліктних ситуацій із колегами, на думку менеджерів, такі:

– суворо виконувати свої обов'язки (37,5%);

– розмежовувати особисті взаємини та робітники (25,0%);

– не піддаватись на емоційні провокації (12,5%);

– знаходити компроміс, прагнути співпраці у конфлікті (12,5%);

– включити у вирішення конфліктної ситуації авторитетну особу (начальника відділу, керівника) (12,5%).

Конфлікти з керівником викликаються такими факторами:

- невиконання вимог керівника (75%);
- несумісність поглядів на проблему та її вирішення (25%).

Шляхи вирішення конфліктів із керівником:

– роз’яснення керівником вимог щодо роботи (50%);

– своєчасно та якісно виконувати свою роботу (25%);

– встановити співпрацю у вирішенні конфліктної ситуації – пошук альтернативних шляхів вирішення проблеми (12,5%);

– у спілкуванні з керівником завжди зберігатиме впевненість і спокій, доброзичливий тон (12,5%).

Причини виникнення конфліктних ситуацій із клієнтами:

- невиконання зобов'язань перед клієнтом (37,5%);
- доставка продукції значно пізніше за встановлений термін (25,0%);
- несумісність спілкування («важкі» клієнти) (25,0%);
- менеджер не надає точної інформації клієнту (12,5%).

Шляхи вирішення конфліктів із клієнтами:

– дотримуватись етичних, моральних норм поведінки (37,5%);

– доступно пояснити клієнту причину невиконання зобов'язань (25%);

– посилити самоконтроль у спілкуванні (12,5%);

– знання правових норм, умов договору (12,5%);

– знайти компроміс – виплатити неустойку клієнту або надати знижку на послуги (12,5%).

Таким чином, менеджери компанії використовують лише незначну частину коштів та способів управління конфліктами.

У результаті проведеного теоретичного та емпіричного дослідження можна зробити такі висновки про причини, що виникають в організаціях.

До основних причин виникнення конфліктів в організації, на думку рядових співробітників, належать, по-перше, неефективний розподіл ресурсів, зокрема несправедлива оплата праці та розподілу привілеїв; по-друге, відмінності у уявленнях та цінностях.

На думку менеджерів, конфлікти з колегами виникають через розбіжність поглядів, психологічної несумісності, неправильного розподілу обов'язків по роботі, боротьби за першість (лідерство) у колективі; з керівниками – через невиконання вимог керівника та несумісність поглядів на проблему та її вирішення; з клієнтами – через невиконання зобов’язань

перед клієнтом, доставки продукції значно пізніше встановленого терміну, несумісності спілкування («важкі» клієнти), відсутності точної інформації клієнта.

Також результати дослідження виявили відсутність системної роботи з управління конфліктами у компанії. Такі етапи управління конфліктами як профілактика та прогнозування не враховуються у роботі менеджера.

Висновок до розділу 2

Аналізуючи ситуацію, наявну на фармацевтичному ринку України, діяльність та конфліктне середовище ПрАТ «Індар» можна зробити ряд висновків:

Очікувані зміни в українській системі охорони здоров'я, підвищення держфінансування медичних послуг повинні знизити залежність ринку від покупок за рахунок пацієнтів і збільшити доступ людей до ліків.

Проаналізувавши економічні показники ефективності ПрАТ «Індар», можна зробити наступні висновки. Незважаючи на несподіване зростання показників 2019 року та різке зниження в 2020 році, значення цих показників зростають.

Компанія постійно розвивається і вдосконалюється, про що свідчить різке зниження чистого прибутку в 2020 році в порівнянні з 2019 роком. Більшість коштів було витрачено на оновлення виробничих ліній, покращення умов роботи компанії та підтримку компаній, які перебувають на карантині.

Якість продукції підприємства дуже висока, а її стандарти підтверджені рядом сертифікатів, що відповідають показникам якості фармацевтичної продукції ПрАТ «Індар».

Однак є аспекти компанії, які потребують покращення, наприклад, умови погашення боргів перед постачальниками, кількість працівників та рівень виробничих витрат.

Як правило, якщо покращити використання сировини та матеріалів та зменшити втрати сировини, кошти будуть вивільнені та використані для погашення боргу та збільшення чисельності персоналу. Зі збільшенням чисельності працівників буде збільшуватися обсяг виробництва, що є основою збільшення обсягів продажів.

У результаті проведеного теоретичного та емпіричного дослідження можна зробити такі висновки про причини, що виникають в організаціях.

До основних причин виникнення конфліктів в організації, на думку рядових співробітників, належать, по-перше, неефективний розподіл ресурсів, зокрема несправедлива оплата праці та розподілу привілеїв; по-друге, відмінності у уявленнях та цінностях.

На думку менеджерів, конфлікти з колегами виникають через розбіжність поглядів, психологічної несумісності, неправильного розподілу обов'язків по роботі, боротьби за першість (лідерство) у колективі; з керівниками – через невиконання вимог керівника та несумісність поглядів на проблему та її вирішення; з клієнтами – через невиконання зобов’язань перед клієнтом, доставки продукції значно пізніше встановленого терміну, несумісності спілкування («важкі» клієнти), відсутності точної інформації клієнта.

Також результати дослідження виявили відсутність системної роботи з управління конфліктами у компанії. Такі етапи управління конфліктами як профілактика та прогнозування не враховуються у роботі менеджера.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПРАТ «ІНДАР»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві

Медіація в її сучасному розумінні стала розвиватися в другій половині XX ст., передусім у країнах англосаксонського права – США, Австралії, Великобританії, – після чого почалося її стрімке поширення в Європі. Перші Глобальні та національні проблеми економіки спроби застосування медіації стосувалися переважно вирішення суперечок у сфері сімейних відносин.

Згодом медіація отримала визнання під час вирішення широкого спектра конфліктів і спорів починаючи від конфліктів у місцевих громадах і закінчуючи складними багатосторонніми конфліктами в комерційній та публічній сферах [51]. Медіація є дещо новим та водночас забутим інструментом розв'язання конфліктів між вітчизняними фізичними та юридичними особами.

Перевага медіації полягає у тому, що вона не заглядає в минуле, а в режимі актуального часу допомагає кожній зі сторін господарського конфлікту усвідомити свої інтереси і зробити так, щоб ці інтереси можна було поєднати. Під час медіації зазвичай ставляться запитання стосовно того, як сформована сума вимог, із чого вона складається, які обставини призвели до виникнення суперечки тощо.

При цьому може виявитися, що, наприклад, реальні втрати сторони становлять лише одну десяту частину від суми, яка є предметом спору. Решта – вимоги до відшкодування моральних збитків.

А способів, яким чином можна задовільними моральну шкоду, – значна кількість. У соціальній психології медіацію розуміють як специфічну форму регулювання спірних питань, конфліктів, узгодження інтересів; технологію вирішення конфлікту за участю нейтральної третьої сторони; певний підхід

до розв’язання конфлікту, в якому нейтральна третя сторона забезпечує структурований процес, щоб допомогти конфліктуючим сторонам прийти до взаємно прийнятного вирішення спірних питань [52].

Нормативно-правовими документами медіація визначається як структурований процес, незалежно від його назви або посилання на нього, за допомогою якого дві або більше сторін спору намагаються самостійно, на добровільній основі досягти згоди для вирішення спору за підтримки медіатора [53]; – діяльність професійних посередників, які спрямовують учасників юридичного спору до компромісу й урегулювання спору самостійно самими сторонами. Белінська вважає медіацію добровільним та конфіденційним способом вирішення конфліктної ситуації, де медіатор у ході структурованої процедури допомагає учасникам конфлікту вступити в прямі перемовини для вироблення спільного рішення щодо проблеми. При цьому фокус зосереджено на інтересах сторін, а не на правових позиціях та договірних правах.

У разі медіації конфліктуючі сторони самі знаходять рішення [55]. Головна мета медіації – це орієнтування на досягнення згоди, консенсусу, прийняття спільного рішення, яке буде задовольняти обидві сторони конфлікту.

Основною відмінністю медіації від інших способів вирішення господарських спорів є те, що вона не зосереджується на пошуку та доведенні правоти тієї чи іншої сторони. Головне завдання медіатора – концентрація зусиль на зміцненні здатності сторін до медіації, на визнанні та сприйнятті представниками сторін один одного з усіма розбіжностями у поглядах.

Медіатор – це особа, завданням якої є надання допомоги сторонам для досягнення примирення у спорі. Медіатор не наділений повноваженнями на прийняття рішень, а його роль та значення у процесі медіації науковці визначають за допомогою таких трьох позицій:

1) забезпечення зворотного зв’язку між сторонами спору, щоб вони

змогли зрозуміти перспективи розв'язання конфлікту та з’ясувати головні потреби й інтереси один одного в наявному спорі;

2) раціоналізація переговорного процесу між сторонами;

3) спонукання сторін конфлікту до напрацювання щодо переговорів принципового підходу і знаходження рішень, які загалом відповідають їхнім головним інтересам, а в окремих випадках і на прохання сторін – внесення суттєвих пропозицій, спрямованих на стимулювання, спрямування сторін до досягнення згоди.

Усі записи, інформація, звіти або інші документи, які надаються медіатору під час підготовки до медіації або які з’являються у процесі медіації, не можуть бути розголошеними. Якщо порівнювати дану процедуру із судовою, то можна сміливо сказати, що вирішення спору шляхом медіації не є довготривалим на відміну від суду і може значно заощадити кошти її учасникам. Виграшне рішення для обох сторін. Під час медіації немає переможної сторони та тієї, яка перемогла, тому що мета медіації – знайти рішення, яке зможе задовольнити обидві сторони. Тільки у цьому разі медіація вважатиметься завершеною та успішною.

Сторони беруть участь у медіації добровільно: під час прийняття рішення про медіацію, у процесі її проведення, досягнення домовленостей і виконання рішень. Медіація може бути перервана в будь-який час за ініціативи будького з учасників медіації. Склад учасників: юристи, родичі, повноважні представники тощо, визначається самостійно кожною зі сторін. Сторони самі вирішують, за яких умов вони будуть укладати угоду чи припиняти медіацію. Названі переваги не є вичерпними, але є основними.

Суть медіації полягає у тому, що вона дає змогу досягти певного економічного ефекту як на рівні держави, так і на рівні домогосподарств. Використання медіації як альтернативного способу вирішення господарських конфліктів дає змогу оминути судові процедури та облегшити роботу судів.

Процедура медіації необхідна, коли:

– потрібно прийти до того чи іншого рішення в результаті переговорів

і зафіксувати його документально;

– між сторонами є домовленості, котрі вони не можуть або не бажають розкривати третім особам і хочуть зберегти конфіденційність;

– роздратування та емоції конфліктуючих сторін перешкоджають ефективному спілкуванню сторін;

– сторони обмежені часовими межами й економлять кошти;

– сторони хочуть залишатися в партнерських або дружніх відносинах.

Що стосується вирішення господарських спорів за допомогою медіації можна вирішувати такі господарські суперечки, як:

– суперечки, що виникають між суб’єктами господарювання під час укладання, зміни, розірвання і виконання господарських договорів;

– корпоративні суперечки;

– земельні суперечки, що виникають із земельних відносин, в яких беруть участь суб'єкти господарської діяльності, за винятком тих, що віднесено до компетенції адміністративних судів, тощо.

Велике значення у разі звернення до медіатора має готовність досягнення сторонами конфлікту взаємної згоди. При цьому питання можливості вирішення способом медіації публічно-правових спорів, що виникають із господарських правовідносин, є дискусійним у правовій науці. Медіація є своєрідним барометром дотримання органом влади демократичних принципів в управлінні.

Медіація є чітко сформульованою процедурою та має, за визначенням В. Рєзнікової, чотири стадії:

– попередня стадія, що, своєю чергою, складається з таких етапів: підготовчого та етапу індивідуальних зустрічей. На цій стадії встановлюється перший контакт медіатора зі сторонами, підписується згода сторін та контракт (для комерційної, позасудової медіації) на проведення медіації, роз'яснюється суть медіації, правила проведення відповідної процедури;

– відкриваюча стадія містить у собі поступове налагодження прямого

спілкування між сторонами, її етапами є пояснення сторін, а також виклад кожною зі сторін своєї думки у спорі, з’ясування причин виникнення конфлікту та мотивації сторін у спорі, уточнення позицій, поділ загальної суті конфлікту на окремі складники, підсумок. На цій стадії кожна зі сторін має можливість висказати свої бачення суті спору, а медіатор задає питання та сприяє з’ясуванню причин конфлікту, працює з емоціями сторін і після сумісного визначення тем переговорного процесу, серед них визначаються спільні чи протилежні, встановлюються пріоритетність тем, порядок їх опрацювання в процесі медіації;

– середня стадія, розроблення шляхів рішень – передбачає спільний пошук методів урегулювання конфлікту, а етапність цієї стадії полягає у визначенні першочергових питань, з'ясуванні невиявлених інтересів сторін, визначенні спільних засад та інтересів сторін у спорі, обговоренні й пошуку взаємоприйнятних способів вирішення спору, пошуку консенсусу. Сторони висловлюють та записують;

– заключна, вирішення спору між сторонами, укладення угоди, підведення підсумків. У разі знаходження спільних варіантів рішень сторони за домовленістю переходять до останньої стадії – складання угоди, яка готується виключно сторонами, містить взаємні вчинки та після її остаточного формулювання перевіряється на допустимість і можливість виконання та справедливість, підписується сторонами.

Сторони оцінюють, чи співпадає отриманий результат з їхньою уявою про цінність і справедливість, оскільки це важливо для визначення їхньої здатності виконати спільно досягнуте, сформульоване, оформлене та підписане рішення. Добровільність виконання підписаної під час медіації угоди є гарантією її безумовного виконання.

У країнах із розвинутою ринковою економікою медіація набула значного поширення й є однією з рушійних сил прогресу суспільства, члени якого прагнуть залагоджувати спори, що виникають між ними, самостійно, без утручання державних органів.

Ураховуючи всі позитивні аспекти медіації, вона розглядається як найбільш прогресивна форма неформального врегулювання приватно-правових спорів. Особливу увагу звертають на себе США, де під час вирішення спорів за цивільними позовами в деяких штатах обов'язково використовують послуги арбітра або медіатора.

Активно користуються послугами медіаторів під час вирішення цивільних спорів у Швейцарії, Канаді, країнах Бенілюксу. Більше того, у США, Сполученому Королівстві, Австрії, Бельгії, Польщі, Норвегії, Фінляндії правові норми щодо позасудового вирішення спорів закріплені на законодавчому рівні.

На думку дослідників (Bush and Folger), явище медіації та її функції розглядається крізь призму наступних чотирьох дискурсів:

1) дискурс соціальної справедливості.

Згідно з прихильниками цього наративу, «медіація пропонує ефективний засіб організації індивідів навколо спільних інтересів і, таким чином, розбудовує сильніші зв'язки у спільноті. Це важливо, тому що маргіналізовані особи особливо вразливі до експлуатації в суспільстві і тому, що більш ефективна організація спільноти може обмежити можливості для експлуатації і сприяти соціальній справедливості.

Крім того, медіація зменшує залежність від віддалених агентств і заохочує самодопомогу, в тому числі формування ефективних структур низових громад. Медіація також розглядає правові правила, лише як один з декількох методів, за допомогою яких можливо розглядати питання та оцінювати можливі шляхи вирішення спорів. Медіація тому може дати групам більше важелів для того щоб відстоювати власні інтереси, ніж вони могли б мати в офіційних правових процесах»;

2) трансформаційний дискурс.

Відповідно до цього дискурсу, «унікальний потенціал медіації полягає в її здатності трансформувати якість взаємодії в конфлікті, щоб конфлікти могли фактично зміцнити обидві сторони, і суспільство, частиною якого вони

є.

Завдяки своїй неформальності та орієнтованості на консенсус, медіація може дозволити сторонам визначити проблеми і цілі на їх власних умовах, таким чином, підтверджуючи важливість цих проблем і цілей в житті сторін. Крім того, медіація може підтримати сторони у здійсненні самовизначення у вирішенні того, «як?», або навіть, «чи потрібно?» врегульовувати суперечку, і це може допомогти сторонам мобілізувати їх ресурси для вирішення проблем і досягнення своїх цілей. Сфера медіації включає (принаймні в деякій мірі), ці аспекти процесу, щоб допомогти в сторонам, у яких є суперечка, активізувати їх внутрішні можливості для обговорення та прийняття рішень в несприятливих обставинах»;

3) дискурс задоволення.

Відповідно з цією теорією, процес медіації є потужним інструментом для задоволення потреб людини і зменшення страждань для сторін до індивідуальних суперечок. «Через свою гнучкість, неформальність і спрямованість на консенсус, медіація може відкрити проблеми, що стоять перед сторонами повному вимірі. Оскільки медіація не обмежена юридичними категоріями або правилами, вона може допомогти переформатувати суперечки зі сприйняття їх як шкідливих для обох сторін, як спільної проблеми яку можливо вирішити».

Перші три підходи бачать позитивні ефекти та потенціал медіаційних процесів, хоча кожен з підходів по-різному розставляє акценти та фокусується на відмінних явищах. Четвертий наратив, навпаки, фокусується на негативних наслідках та небезпеках. І, фактично, виступає проти використання медіації;

4) дискурс пригноблення.

Згідно з цим дискурсом, «навіть якщо застосування медіації почалося з добрих намірів, медіація виявилася небезпечним інструментом для збільшення влади держави над людьми і влади сильних над слабкими. Через неформальність і орієнтованість на консенсус цього процесу, він може бути

використаний як дешеве і зручне доповнення до офіційних правових процесів, що, як видається, сприяє доступу до правосуддя, але фактично діє для розширення контролю державою над раніше приватними сферами соціальної взаємодії».

Прихильники цієї теорії продовжують, що «з огляду на низький рівень регуляції як в процедурному так і сутнісному аспекті, медіація може збільшити нерівність співвідношення сил і відкрити двері до примусу і маніпуляцій з боку сильнішої сторони. Крім того, через свою приватність та неформальність, медіація дає медіаторам владу контролювати дискусію, даючи волю медіаторським упередженням. Ці упередження можуть впливати на постановку і відбір питань, розгляд і встановлення пріоритетних варіантів врегулювання, і багато інших елементів, які впливають на результати. Як наслідок, медіація часто призводить до несправедливих результатів

Крім цього, оскільки медіація розв’язує суперечки без посилання на інші, аналогічні випадки і без врахування інтересів громадськості, це призводить до роз'єднування і приватизації класових і громадських інтересів. Тобто, використання медіації допомагає сильним діяти відповідно з принципом «розділяй і володарюй». Загалом, наслідком медіаційної діяльності є розширення контролю держави над життя людей; нейтралізація здобутків соціальної справедливості, досягнутої рухами за громадянські права, права жінок та споживачів; і зміцненням статусу-кво і привілейованого становище тих, хто отримує від нього вигоду».

Прихильники цієї теорії знаходять ознаки пригноблення у всіх сферах використання медіації: «Медіація при розлученні позбавляє соціальних гарантій і наражає жінок на жорсткий і маніпулятивний «торг», що призводить до майнової нерівності. Навіть у комерційних суперечках між підприємствами, медіація дозволяє сторонам укладати угоди «за закритими дверима», що може ставити споживачів та інших у невигідне становище, таким чином, що ніхто про це не дізнається. У кожній області, медіація була використана для консолідації влади сильних і збільшення експлуатації і

пригноблення слабких».

Останній з розглянутих дискурсів залишається маргінальним, і не підтримується жодним з дослідників медіації на вітчизняному просторі.

Найчастіше люди хочуть знайти спільне рішення проблеми, але не можуть зробити це самостійно. У таких випадках застосування медіації є найбільш ефективним в силу тих переваг, якими вона володіє.

Медіатор не є арбітром, представником конкретної сторони спору або посередником між сторонами, не володіє правом приймати рішення щодо спору. Він лише сприяє врегулюванню спору, допомагає сторонам спору в ході дискусії виявити їхні справжні інтереси і потреби, знайти рішення, яке задовольнятиме всіх учасників конфлікту. У цьому полягає основне завдання медіатора.

Основоположним принципом є неприпустимість втручання в процедуру медіації. Всі повноваження щодо прийняття рішення належать учасникам конфлікту. Вони самі контролюють процес розгляду суперечки, вирішують, чи згодні вони на врегулювання спору чи ні, вирішують, яким чином регулювати конфлікт.

Медіатор, який нейтральний і неупереджений по відношенню до сторін спору, але в той же час не має права виносити рішення у спорі, викликає у сторін набагато більше довіри, ніж суд.

Для більш повного розуміння сутності медіації вважаємо за необхідне зупинитися на основних моментах медіаційної процедури згідно з Коваленко:

– медіатор має бути неупередженим та незалежним від сторін конфлікту, не пропонувати ні юридичних, ні психологічних, ні будь-яких інших порад сторонам. Медіатор «не вчить, не лікує, не судить», як би йому цього не хотілося. Навіть коли медіатор бачить, що одна зі сторін явно не знає про свої переваги, передбачені чинним законодавством, або просто не бачить їх в силу своєї юридичної неграмотності, медіатор не має права дати йому юридичну пораду. Медіатор має право використовувати одну з

декількох індивідуальних бесід для того, щоб запропонувати стороні відкласти зустріч і скористатися послугами кваліфікованого юриста. І не більше. Він навіть не може відправити його до того юриста, якого він вважає за необхідне порадити;

– медіатор відповідає виключно за процес, а не за результат. Тому деякі положення окремих статей, де обговорюються питання визнання цивільноправового договору, укладеного на основі медіаційної угоди недійсною угодою на підставі «введення в оману» медіатором, дуже сумнівні.

У той же час завданням медіатора не є внесення пропозицій щодо врегулювання спору, він не має на це права. І вже тим більше, неможлива ситуація, коли сторона, що виражає свою згоду на укладення невигідного для неї положення медіаційної угоди, може бути не обізнана про більш вигідні для неї варіанти такої угоди через недобросовісного медіатора. Медіатор не займається правовим консультуванням. Ще до проведення процедури медіації сторони можуть проконсультуватися у фахівців у відповідній галузі знань;

– медіатор повинен вміти відокремити людину від її емоцій, вміти бачити за позицією інтерес. В ході проведення медіації медіатор повинен майже дослівно відтворити мову кожної зі сторін. При цьому він повинен в ході виголошення стороною своєї промови уважно слухати сторону, не втрачаючи з нею візуального контакту, і одночасно намагатися робити собі письмові позначки у вигляді ключових слів, за допомогою яких він пізніше зможе повністю відтворити висловлювання однієї зі сторін. При відтворенні висловлювання певної сторони медіатор повинен це зробити якомога ближче до оригінального тексту, але без емоційного забарвлення. При цьому він повинен правильно визначити емоції і повідомити про них в нейтральному вираженні, тобто відокремити емоції від фактів. У принципі медіатор – це свого роду перекладач з емоційної мови на мову фактів та інтересів. Медіатор може ставити уточнюючі питання. Він повинен обов'язково

поставити уточнююче запитання про те, чи правильно він виклав те, що почув від сторони. Після того, як одна сторона висловилася, медіатор надає слово другій стороні, і вищеописана процедура повторюється. Таким чином, медіатор намагається відокремити факти від емоцій і направити діалог в сторону пошуку інтересів. Завдання медіатора не допомогти сторонам у вирішенні конфлікту на основі права, а виявити інтереси сторін і допомогти сторонам знайти компроміс, баланс інтересів з тим, щоб сторони змогли залишитися в хороших відносинах. Медіатор ні в якому разі не може привносити свої емоції в ситуацію. Завдання медіації не у рішенні спору на основі права, її завдання в збереженні відносин між конфліктуючими сторонами;

– медіатор має допомогти сторонам взяти на себе відповідальність;

– при необхідності медіатор проводить індивідуальні бесіди. Ці бесіди не повинні бути тривалими за часом, повинні проходити в ході спільних зустрічей, після закінчення такої бесіди сторона і медіатор повертаються у кімнату і повідомляють другій стороні про тему цієї розмови. При цьому тривалість і кількість таких бесід має бути однаковою для обох сторін. У процедурі медіації не передбачені індивідуальні бесіди зі сторонами, а тим більше з іншими особами, пов'язаними зі сторонами спору, потай від іншої сторони, а також поза зустрічами в рамках медіаційної процедури;

– медіатор повинен так провести процедуру медіації, щоб сторони знайшли спільні інтереси, знайшли взаємну вигоду там, де це можливо, а там, де їх інтереси не збігаються, досягли результату, який заснований на нормах справедливості;

– медіатор повинен сприяти тому, щоб сторони в ході активного обговорення ситуації прийшли до спільної угоди, яка буде оформлена у вигляді медіаційної угоди;

– медіаційна угода не завжди відповідає правовим нормам. Якщо умови медіаційної угоди відповідають чинному законодавству, то медіаційна угода може бути затвердженою у вигляді мирової угоди. Якщо медіаційна

угода складена до звернення в суд, і вона містить положення, які можуть бути покладені в основу цивільно-правового договору, то така угода може бути оформлена у вигляді цивільно-правового договору. Однак, якщо мирова угода або цивільно-правовий договір містить в собі виключно умови, засновані на законі, то медіаційна угода може містити в собі будь-які умови, до яких прийдуть сторони;

– сама процедура медіації та медіаційної угоди є конфіденційними. Таким чином, медитативна угода може бути закріплена судом в якості мирової угоди, або посвідчена нотаріусом, або отримати форму цивільно-правового договору тільки за умови, якщо сторони виявлять бажання зняти гриф конфіденційності з усієї медіаційної угоди або з її частини. Необхідно пам'ятати, що медіація передбачає врегулювання спору на основі інтересів сторін, а не на основі їх правових позицій. У силу цього медіаційна угода може виходити за рамки предмета суперечки, а в більшості випадків взагалі лише побічно торкатися щодо спірних правовідносин. У більшості випадків будь-правовий спір лише привід для вирішення соціального конфлікту, заснованого на тих чи інших емоціях. Можливість втілення медіаційної угоди будується виключно на добровільному бажанні сторін його виконати.

Зауважимо, що моделей медіації налічується безліч. Це залежить і від специфіки політичної та економічної організації країни, від традицій, що склалися у конкретного народу, і від сфери, в якій застосовують зазначену процедуру.

У багатьох європейських країнах виділяють такі моделі медіації, як приватна і інтегрована. Реалізація приватної моделі передбачає введення окремих організаційно-правових форм для здійснення діяльності з проведення примирних процедур. Приватна медіація не може бути застосована в діяльності юрисдикційних органів. Для цього спеціально використовується конструкція інтегрованої медіації, або спеціальної. У рамках даної моделі юрисдикційні органи (суд, нотаріат, судові пристави-виконавці, тощо) здійснюють діяльність, спеціально спрямовану на

примирення сторін в рамках юридичного процесу.

Також виділяють класичну медіацію, внутрішньосистемну, комплексну. Так, класична медіація починається з угоди сторін і закінчується виконанням договору. Основна її мета – доповнення можливостей судового регулювання, налагодженням зв'язків та згодою між сторонами. Дана процедура спрямована на взаємовигідне врегулювання з урахуванням взаємних інтересів сторін, в її основі лежить «гарвардський метод» ведення переговорів (інтегративні переговори). При цьому роль медіатора полягає в організації взаємодії в управлінні комунікацією сторін.

При внутрішньосистемній медіації медіатор виступає в якості третьої особи, але є частиною конфліктує системи, наприклад, один із співробітників тієї ж установи, до якої належать сторони суперечки.

При складних випадках конфлікту, наприклад, при неготовності сторін до обговорення спору, недостатності інформування про суть спору, невизнання залученості в конфліктну ситуацію застосовується комплексна медіація, тобто медіація з елементами творчого підходу, індивідуальним підходом до сторін.

Експерти у сфері медіації виділяють і такий вид зазначеної процедури, як комерційна медіація, а саме вирішення спорів між юридичними особами, юридичними особами та їх клієнтами, фізичними особами за рішенням майнових суперечок, захисту прав споживачів тощо. Комерційна медіація проводиться за стандартними правилами проведення примирливого процесу. Крім перерахованих вище видів, можна виділити й інші моделі медіації в залежності від специфіки конфліктної сфери, наприклад, сімейна медіація, медіація в організації між співробітниками, медіація у сфері трудових спорів і конфліктів, включно з питаннями укладення колективних договорів, медіація у сфері корпоративних суперечок і конфліктів, зокрема між засновниками, акціонерами та виконавчим органом тощо.

З точки зору застосовуваних підходів, можна виділити такі особливості медіаційної процедури:

1) зосередженість на інтересах людей, а не на позиціях, точніше, не на результатах конфлікту, в той час як інтереси представляють собою цілі, які сторони прагнуть задовольнити або досягти. Медіатор починає процедуру з пропозиції сторонам викласти свої позиції;

2) у рамках трансформативної медіації застосовуваний підхід дозволяє учасникам визначити хід медіації. У цьому випадку в центрі уваги перебуває спілкування сторін, надання їм можливості по-новому поглянути на те, що відбувається. Учасники процесу повинні не тільки чути, але й слухати один одного;

3) наративна медіація заснована на переконанні в тому, що медіатори і учасники конфлікту мають тривалий вплив один на одного в ході діалогу, тобто сама процедура виглядає як процес, в ході якого учасники викладають свою точку зору на те, що відбувається;

4) екосистемна, або сімейно орієнтована медіація, спочатку застосовується для врегулювання сімейних суперечок, як допомога сім'ям в подоланні проблем і збереженні нормальних відносин з дітьми. Цей підхід також можна застосовувати до міжкультурним конфліктів і суперечок між людьми різних поколінь;

5) головною метою медіації, заснованої на розумінні, є «вирішення спору за допомогою розуміння, тому що більш глибоке розуміння сторонами їх власних перспектив, пріоритетів і інтересів, як і перспектив, пріоритетів і інтересів всіх інших сторін, робить їх здатними спільними зусиллями подолати конфлікт, що виник між ними. В рамках даного підходу ключове значення має відповідальність сторін за ті рішення, які вони приймають. Такий підхід передбачає, що саме самі учасники, а не професіонали найбільш повно уявляють собі суть спору і мають найкращі можливості знайти рішення»;

6) оціночна медіація проявляється у впливі медіатора на процес медіації, коли він оцінює те, що відбувається, а при певних умовах і впливає на результат діалогу шляхом пропозиції у випадках необхідності своїх

варіантів вирішення конфлікту. Ця процедура спрямована на врегулювання спору шляхом укладення угоди, максимально наближеного до ймовірного судового рішення у даній справі. Особливістю зазначеного виду є те, що медіатор не тільки організовує процес переговорів, але і має право висловити свою думку за змістом спору;

7) онлайнова медіація – це «одна із моделей медіації, здійснювана за допомогою інтернет-технологій, які розширюють можливості медіаторів в суперечках між особами та організаціями, що перебувають на значній відстані один від одної, або в силу неможливості безпосередньо брати участь в процедурах медіації, а також в ситуаціях, де значимість суперечки не виправдовує вартість особистої присутності медіатора. Онлайнова медіація може застосовуватися і як попередній етап основного процесу медіації, наприклад, при підготовці сторін і проведення процедури переосмислення конфлікту».

Медіація формує шанобливе ставлення між сторонами конфлікту, тому що людина, яка змогла досягти результату в спілкуванні з іншими людьми, вміє, перш за все, з повагою ставитися до самої себе.

Також медіація дає можливість зберегти або поліпшити відносини між учасниками спору, та спрямована на налагодження взаєморозуміння між людьми. Це реалізується за рахунок одного з основних завдань медіатора – забезпечити розуміння сторонами, перш за все, самих себе, потім один одного і зробити можливим діалог.

Медіація спрямована не на сам конфлікт, тобто не на з'ясування, хто правий, а хто винен, або на виграш, а саме, на конструктивний і спільний пошук рішень. Варто також відзначити, що досягнуті домовленості при вирішенні спору є більш довговічними і реалізованими, оскільки дві сторони обопільно досягли згоди і прийняли спільне рішення для вирішення конфлікту.

Медіація дозволяє знайти гнучкі рішення проблеми, чого, наприклад, практично неможливо отримати в суді, керуючись нормами права. Ще одним

плюсом є економія грошей, емоційних сил і часу. Адже користуючись процедурою медіації, рішення можна знайти за одну або кілька переговорних сесій, тобто протягом тижня або двох. Якщо говорити про судовий розгляд, то отримання бажаного результату в судовому рішенні вимагає проходження декількох інстанцій. Кожна інстанція може скасовувати рішення попередньої, і процес може тривати роками. Ще одна перевага медіації – швидке врегулювання суперечок. При використанні медіації нескладні суперечки не будуть доведені до суду.

Але, нажаль, медіація не завжди може бути ефективно застосована для миротворчої діяльності. Деякі умови необхідні для початку процесу медіації незалежно навичок медіатора. Кожен з наступних чинників має присутнім для того щоб шанси на успіх медіації були високими:

– патова чи кризова ситуація, в якій учасники конфлікту готові залучити третю сторону, щоб допомогти їм вирішити суперечку;

– готовність брати участь у спільній дискусії стосовно проблем;

– інтереси або цілі взаємозалежні;

– добровільна участь і можливість створення взаємовигідного врегулювання;

– готовність призупинити бойові дії, погрози і залякування під час процесу;

– залученість усіх сторін, які впливають на динаміку конфлікту;

– прийняття медіатора усіма сторонами.

Виходячи з усіх перерахованих причин, медіація є найкращим способом управління конфліктами для ПрАТ «Індар».

3.2. Обґрунтування доцільності залучення медіаторів на підприємстві

Доцільним буде залучення відповідних спеціалістів з метою визначення нових причин виникнення конфліктів на досліджуванному

підприємстві та їх врегулюванні, адже конфлікти та непорозуміння завжди будуть супроводжувати робочий процесс підприємства, що динамічно розвивається. Головне слідкувати за тим, щоб наслідки конфліктних ситуацій були функціональними.

Розрахуємо економічну ефективність заходу щодо зниження існуючого рівня конфліктності у ПрАТ «Індар». Заходом є наступна рекомендація – доцільним буде прийняти у штат працівників ще двох менеджерів-медіаторів, у ролі медіаторів виступають психологи.

Для початку визначимо, скільки ПрАТ «Індар» недоотримує прибутку в базизному році через неконтрольовані конфліктні ситуації. Для цього використаємо формулу:

$$\text{Ввр} = \frac{\text{ЗПсер} * \text{К} * \text{Чсер}}{\text{Гсер}}, \quad (3.1)$$

де Ввр – недоотримання прибутку в місяць, грн.;

ЗПсер – середня заробітна плата у ПрАТ «Індар», тис. грн.;

К – кількість працівників, осіб;

Гсер – робочі години тижня, год.;

Чсер – середні втрати часу через проведення конфліктів (для України цей показник всередньому дорівнює 1,8 год. [5]), год.

Розраховуємо недоотримання прибутку через конфліктні ситуації у грошовому виразі розрахункового місяця 2020 року до залучення експертів:

$$\text{Ввр} = \frac{8522{,}08 * 398 * 1{,}8}{40} = 152\,630{,}45 \text{ грн.} \quad (3.2)$$

Отже, у розрахунковому місяці 2020 року ПрАТ «Індар» могло отримати на 152 630,45 грн. більше.

Для зменшення втрат ми залучаємо двох менеджерів. Медіаторами виступають психологи, середовищем їхньої роботи – відділ продажу задля збільшення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Індар». Середня заробітня плата для психологів в країні – 13 000 грнюмісяць. Після найму додаткових робітників відбуваються зміни у середній заробітній платі,

середньому часі на вирішення конфліктів та кількості робітників.

Кількість робітників у проєктному році = 398 + 2 = 400 осіб;

Середньомісячна заробітня плата у проєктному році:

(102 265 + 13 * 2 * 12) / 12 = 8548,08 тис. грн.

Середні втрати часу через проведення конфліктів, якщо спеціалісти є досить кваліфіковані час має зменшитися до 0,9 год. [5]. Допускаємо, що психологи є кваліфікованими і сумлінно виконують свою роботу.

Розраховуємо недотримання прибутку через конфліктні ситуації у грошовому виразі у проєктному році після залучення експертів:

$$\text{Ввр} = \frac{8548{,}08*400*0{,}9}{40} = 76\,932{,}72 \text{ грн.} \quad (3.3)$$

Отже, недоотримання прибутку після залучення медіаторів складе 76932,72 грн.

Розрахуємо збільшення прибутку через залучення медіаторів. У базисному році ПрАТ «Індар» недоотримав 152 630,45 грн., а в проєктному – 76 32,72 грн. Тоді збільшення прибутоку після залучення спеціалістів складе:

152 630,45 – 76 932,72 = 75 697,73 грн.

Збільшення прибутку можливо через збільшення продуктивності праці відділу збуту, адже працівники зменшують час на конфліктні ситуації та збільшують час на роботу.

Отже, спосіб улагодження конфліктів шляхом медіації є ефективним, адже прибуток збільшується з 591 543 000 до 591 618 697,73 грн.

Розрахуємо повні витрати проєктного року при найманні двох працівників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Повні витрати на залучення медіаторів

Показники	Одиниця виміру	Витрата за рік
Заробітна плата	тис. грн.	312,00
Податки на ЗП	тис. грн.	68,64
Організаційна витрати	тис. грн.	24,00
Разом	тис. грн.	404,64

Джерело: розроблено автором

Заробітна плата, сплачена психологам кожного року, складе 312 тис. грн., при цьому податки, сплачені підприємством, складуть 68,64 тис. грн. (ЄСВ – 22%), організаційні витрати (припускаємо, що кожному працівнику потрібно 1 тис. грн. кожного місяця) на функціонування – 24 тис. грн.

Для оцінки ефективності інноваційно-інвестиційного проєкту зводимо розраховані дані до таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Вихідні дані

Показники	Одиниця виміру	Номер рядка	Значення показника
1. Інвестиційні витрати	тис. грн.	1	404,64
2. Чисті грошові потоки	тис. грн.	2	908,28
3. Ставка дисконту	%	3	25
4. Життєвий цикл проєкту	років	4	1
5. Чистий прибуток	тис. грн.	5	744,79

Джерело: розраховано автором

Інвестиційні витрати складаються із суми всіх витрат на проєкт – 404,64 тис. грн. Чисті грошові потоки при цьому згідно з розрахунками вище складуть 908,28 тис. грн. Ставка дисконту згідно даних НБУ – 25%. Життєвий цикл проєкту – 1 рік. Чистий прибуток дорівнює чистим грошовим потокам, помноженим на 0,82, тобто 744,79 тис. грн.

Розраховуємо чистий приведений дохід за формулою:

$$ЧПД = \sum [ЧГП_t : (1 + p)^t] - Ів_{заг} \quad (3.4)$$

$ЧПД = 908,28 / (1+0,25)^1 - 404,64 = 726,62 - 404,64 = 321,98$ тис. грн.

Чистий приведений дохід величина позитивна, тобто реальні вигоди від реалізації проєкту перевищують затрати на нього на 321,98 тис. грн.

Розрахуємо індекс доходності за формулою:

$$ІД = \{ \sum_{t=1}^{n} [ЧГП_t : (1 + p)^t] \} : Ів_{заг.} \quad (3.5)$$

$$ІД = 726,62 / 404,62 = 1,79.$$

Тобто з 1 грн. інвестицій ми отримаємо 1,79 грн. дисконтованого чистого грошового потоку за весь період життєвого циклу проєкту. Індекс доходності більший за одиницю. Інвестування є доцільним.

Розраховуємо індекс рентабельності за формулою:

$$IP = ЧП_i : Iв_{заг.} \quad (3.6)$$

$$IP = 744,79 / 404,62 = 1,84.$$

Отже, з 1 грн. інвестицій ми отримаємо 1,84 грн. чистого прибутку щорічно.

Розраховуємо період окупності за формулами:

– недисконтований:

$$ПО_н = Iв_{заг} : ЧГП_{сер} \quad (3.7)$$

$$ПО_{недиск.} = 404,64 / 908,28 = 0,4 \text{ року};$$

– дисконтований:

$$ПОд = Івзаг : [\{ \sum_{t=1}^{n} [ЧГПt : (1 + р)\ t]\} :\ п] \quad (3.8)$$

$$ПО_{диск} = 404,64 / 726,62 / 1 = 0,5 \text{ року}.$$

Отже, недисконтований період окупності складе 0,4 року, а дисконтований – 0,5 року. І 0,4 і 0,6 – менше за 1 рік. Отже, період окупності знаходиться в межах життєвого циклу проєкту.

Розрахуємо внутрішню ставку доходності. Внутрішня ставка доходності – це ставка відсотка, при якій приведена вартість всіх грошових потоків інвестиційного проєкту дорівнює нулю. Визначається за формулою:

$$ВСД = A + \frac{a*(B-A)}{a-b} \quad (3.9)$$

де А – ставка дисконту, при якій ЧПД має додатне значення;

В – ставка дисконту, при якій ЧПД має від'ємне значення;

а – значення ЧПД при ставці дисконту А;

b – значення ЧПД при ставці дисконту В.

Щоб визначити внутрішню ставку доходності, необхідно збільшити ставку дисконту при розрахунку ЧПД на стільки, щоб значення ЧПД було

від'ємним, наприклад, р = 200%. Чистий приведений дохід:

ЧПД" = 908,28 / $(1+2,0)^1$ – 404,64 = 302,76 – 404,64 = – 101,88 тис. грн.;

ВСД = 25 + 321,98 * (200 – 25) / (321,98 + 101,88) = 157,9%.

Висновки: розрахований чистий приведений дохід – величина позитивна і складає 321,98 тис. грн. Це означає, що віддача від реалізації проєкту на цю величину перевищує інвестиційні вкладення, що становлять 404,64 тис. грн.

Індекс доходності складає 1,79. Це означає, що віддача від впровадження проєкту в 1,79 рази перевищує інвестиційні вкладення. Інакше кажучи, з однієї вкладеної гривні передбачається отримати 1,79 грн. віддачі.

Рентабельність (прибутковість) проєкту становить 184%.

Період повернення інвестицій – в межах життєвого циклу проєкту і складає 0,4 року. При швидкій реалізації проєкту цей термін може скоротитися до 0,5 року.

Внутрішня ставка дисконту є достатньо високою – 157,9%, що засвідчує значну міцність проєкту та вказує на його потенційну не збитковість навіть при збільшенні втрат.

Таким чином, порівняння розрахованих показників з нормативними значеннями та аналіз їх дає змогу зробити висновок про доцільність реалізації проєкту.

Використання заходу залучення експертів для вирішення конфліктів несе за собою зміни. Після ввпровадження запропонованого заходу зміняться фінансові показники ПрАТ «Індар». У таблиці 3.3 представлено зміни, що відбудуться внаслідок залучення медіаторів.

Таблиця 3.3

Вплив запропонованого заходу на показники діяльності ПрАТ «Індар»

Показники	Одиниці виміру	До впровадження проєкту (2020 рік)	Після впровадження проєкту	Відхилення від звітного року	
				абсолютне	відно-сне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	591543,00	592451,28	908,28	0,15
Чистий прибуток	тис. грн.	36800,00	37544,79	744,79	2,02
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	осіб	398,00	400,00	2,00	0,50
Фонд оплати праці, тис. грн.	тис. грн.	102265,00	102576,96	311,96	0,31
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	тис. грн.	8522,08	8548,08	26,00	0,31
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	479242	479554,00	312,00	0,07
Адміністративні витрати	тис. грн.	59430,00	60029,04	599,04	1,01
Продуктивність праці	тис. грн./ос.	2189,02	2192,38	3,36	0,15

Джерело: розроблено автором

Виручка від реалізації продукції збільшиться з 591543,00 до 592451,28 тис. грн. (тобто на 908,28 тис. грн. або на 0,15%). Чистий прибуток збільшиться з 36800 до 37544,79 тис. грн. (на 744,79 тис. грн. або на 2,02%). Середньооблікова чисельність персоналу зросте з 398 до 400 осіб. Фонд оплати праці зрросте з 102265,00 до 102576,96 тис. грн. (на 311,96 тис. грн. або на 0,31%). Середньомісячна заробітна плата зросте з 8522,08 до 8548,08 тис. грн. (на 26 тис. грн. або на 0,31%). Собівартість продукції зросте з 479242 до 479554 тис. грн., що на 312 тис. грн. або на 0,07% більше за рівень базового року. Адміністративні витрати зростуть на 599,04 тис. грн., а саме з 59430 до 60029,04 тис. грн. Продуктивність праці теж трохи зросте (з 2189,02 до 2198,38 тис. грн. / ос., тобто на 3,36 тис. грн./ос. або на 0,15%).

Висновки до розділу 3

Для уникнення негативного впливу конфліктів обраний метод медіації. Перевага медіації полягає в тому, що вона не зазирає в минуле, а поточний

режим допомагає кожній стороні економічного спору реалізувати свої інтереси та дає змогу поєднати ці інтереси. Медіація зазвичай запитує, як формується сума позову, з чого вона складається, які обставини призвели до спору тощо. Наприклад, фактичний збиток сторони може виявитися лише однією десятою від суми спору. Решта – це позови про відшкодування збитків.

І є багато способів відшкодувати моральну шкоду. У соціальній психології під медіацією розуміють особливу форму регулювання конфлікту, конфлікту, узгодження інтересів. Технологія вирішення спорів із залученням нейтральної третьої сторони. Спеціальний підхід до вирішення спорів, який забезпечує структурований процес, щоб допомогти нейтральним третім сторонам знайти взаємоприйнятні рішення суперечок.

Проєкт передбачає залучення двох психологів у відділ продажу для покращення діяльності роботи, зменшення часу, який співробітники проводять у конфліктних ситуаціях, і збільшення часу, який вони витрачають на роботу, що дасть змогу підвищити продуктивність спраці працівників відділу продажів і збільшити прибуток підпиємства.

Отже, метод вирішення суперечок шляхом медіації є ефективним.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведені дослідження дали змогу вирішити завдання щодо оцінювання та запобігання конфліктам. Розвинуто категорійний апарат шляхом удосконалення які створюють методологічну базу для розвитку інструментарію теорії конфліктології. Систематизація існуючих підходів до визначення поняття управлінського конфлікту дала змогу виокремити основні особливості конфліктів, яке найбільш точно відображає основні аспекти конфлікту. Управлінський конфлікт є дисбалансом, відхиленням в діяльності суб‘єкту конфлікту, який виникає в ситуації прийняття управлінського рішення при накладанні інтересів, перетині цілей та бажаних результатів або внутрішньоособистих протиріччях, що можуть призвести до негативних, позитивних або нейтральних результатів. Запропонована класифікація конфліктів із чітким виокремленням ключових ознак дасть змогу керівникам підприємств краще розподілити ресурси для врегулювання управлінських конфліктів та мінімізування дисфункціональних наслідків.

Існуючі методи якісного аналізування та оцінювання управлінських конфліктів не відображають латентних, домінуючих зв‘язків між причинами конфліктотворення, спектром управлінських конфліктів та їх полінаслідками, що призводить до прийняття низки помилкових рішень в процесі відбору методів їх врегулювання та запобігання, а також відсутні індикатори частоти ідентифікування конфліктів з позицій ефективності використання ресурсів підприємства.

Динамічність конфлікту та інших елементів систем менеджменту вимагає розвитку адекватних інструментів оцінювання та прогнозування. Одним із найбільш відомих у теорії ризикології є модель Річардсона, вдосконалення якої дає змогу використовувати економістам для оцінювання швидкості зміни та динаміки управлінських, а також точки спокою управлінського конфлікту шляхом врахування існуючих обмежень виникнення конфліктів у практичній діяльності. Встановлено, що, як і

більшість економічних об’єктів, управлінський конфлікт проходить етапи життєвого циклу конфлікту із характерними для кожного із них явними та прихованими ознаками, зміною чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, особливою поведінкою учасників конфлікту на кожному із етапів.

Складність структур управлінських конфліктів та їхня взаємопов’язаність, яка виявлена на засадах використання кореляційного аналізування показала необхідність застосування методів багатовимірного аналізування для чіткого встановлення структури та рівня окремих управлінських конфліктів.

При регулюванні конфліктів можна використати стратегії із залученням зовнішніх посередників та стратегії без залучення. Це є важливо для вирішення конфліктів, оскільки створюється межа між діями та бездіяльністю сторін конфліктів у випадку залучення посередників або врегулювання конфлікту самостійно, визначається напрямок спрямування ресурсів та їхню структуру, обсяг, ідентифікуються особи, які претендують на розподіл отриманих результатів від врегулювання конфлікту.

Іншим важливим критерієм поділу стратегій управління конфліктами є вплив на психологічноемоційну сферу чи структурні зміни на підприємстві. У виникненні конфліктів велике значення мають такі їхні ознаки як напруженість, емоційність, існування шумів тощо. Тому важливо чітко відкидати все те, що не стосується проблеми та конфлікту. При управлінні конфліктом можна обрати різноманітний стиль їх вирішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александер Н. Медіація та майбутнє вирішення спорів Резолюція в Азії: посередництво та інші культурні моделі: навч. посіб.: 2018. 52 с.

2. Дарендорф Р.Г. Елементи теорії соціального конфлікту: навч. посіб. 2014. 147 с.

3. Александер Н., Дж. Хоуісон та К. Х. Фокс. Переговори: стратегія, стиль, навички: навч. посіб. 2015. 29 с.

4. Буль Л. і Філд Р. Австралійське вирішення спорів: право та практика: навч. посіб.: 2017. 301 с.

5. Фіхілі Р. Роль комерційного посередника в процесі медіації: критичний аналіз правових та нормативних питань: навч. посіб. 2015. 70 с.

6. ПрАТ «Індар». URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6712085&tb-=external-economies.

7. ПрАТ «Індар». URL: https://indar.com.ua/ua.

8. Браймер А. Основи управління підприємстом: навч. посіб. 2014. 96 с.

9. Вирішення конфліктів у бізнесі. URL: http://www.commonground.org.ua/ukr/cr_business.shtml.

10. Воднік В.Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв’язання: навч. посіб.: Харків, 2015. 179 с.

11. Гарматюк О. Механізми попередження і розв’язання конфліктів в антикризовому управлінні: навч. посіб.: Тернопіль. 2016. 58 с.

12. Гірник А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження: навч. посіб. Київ. 2018. 48 с.

13. Герчанівська П.Е. Культура управління: навч. посіб. Київ. 2015. 98 с.

14. Демб А. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами: навч. посіб.: Київ. 2017. 178 с.

15. Цюрупа М.В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч.

посіб.: Київ. 2014. 71 с.

16. Топоркова І.В. Управління конфліктами у кризовій ситуації в цілях підвищення фінансової безпеки підприємства: навч. посіб.: Київ. 2017. 243 с.

17. Захарчин Г.М. Управління конфліктами: навч. посіб.: Львів. 2017. 268 с.

18. Прищак М.Д. Психологія управління в організації: навч. посіб.: Вінниця. 2016. 85 с.

19. Казаков В. Соціальний конфлікт: проблема визначення: навч. посіб.: Київ. 2014. 248 с.

20. Кравченко О.П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту: навч. посіб.: Київ. 2014.

21. Берч Е. Практичні та культурні аспекти міжнародної медіації: навч. посіб. 2017. 140 с.

22. Калінкіна І.В. Творчість як варіант сублімації конфлікту: навч. посіб.: Київ. 2019. 52 с.

23. Карамушка Л.М. Психологія управління конфліктами в організації: навч. посіб. Київ. 2019. 189 с.

24. Ковальська К. Сутність та управління конфліктами інтересів у корпорації: навч. посіб. Київ. 2014. 278 с.

25. Ковальчук Г.Р. Джерела виникнення конфліктів в економіці України на різних етапах її розвитку: навч. посіб. Київ. 2015. С. 37.

26. Ковальчук Г.Р. Джерела виникнення та наслідки функціонування управлінських конфліктів на підприємствах: навч. посіб. Київ. 2013. С. 19.

27. Ковальчук Г.Р. Ідентифікація та оцінювання міжособистісних управлінських конфліктів на підприємствах: навч. посіб. Київ. 2014. С. 38.

28. Ковальчук Г.Р. Ідентифікування управлінських конфліктів в роботі адміністративного персоналу підприємств: навч. посіб. Київ. 2013. 129 с.

29. Ковальчук Г.Р. Класифікація явних та прихованих ознак управлінських конфліктів у діяльності підприємств: навч. посіб. Київ. 2014. С. 9.

30. Мельник К.Ю. Трудове право України: навч. посіб. Львів. 2014. 268 с.

31. Ковальчук Г.Р. Основні функції управлінських конфліктів в діяльності конкурентоспроможного: навч. посіб.: Київ. 2013. С. 4.

32. Ковальчук Г.Р. Особливості життєвого циклу управлінських конфліктів: навч. посіб. Київ. 2013. С. 17.

33. Іншина М.І., Костюк В.Л., Мельник В.П. Трудове право України: навч. посіб.: Київ. 2016. С. 79.

34. Купіна Л.Ф., Крилова Ю.І. Поняття, причини та класифікація трудових спорів: навч. посіб. Київ. 2016. 256 с.

35. Жарик Б.М. Поняття трудового конфлікту та причини його виникнення: навч. посіб. Київ. 2018. 96 с.

36. Уварова Н.В. Проблеми визначення форм вирішення колективних трудових спорів: навч. посіб. Харків. 2018. 207 с.

37. Стратюк А.О. Особливості медіації у вирішенні трудових спорів: навч. посіб. Київ. 2019. 270 с.

38. Кривенко Д.Є. Ознаки медіації як способу вирішення трудових спорів: навч. посіб. Харків. 2020. С. 3.

39. Середа О.Г. Медіація (посередництво) як альтернативний спосіб вирішення трудового спору: навч. посіб. Львів. 2017. 258 с.

40. Мельник В.В. Зарубіжний досвід вирішення трудових спорів у судовому порядку та можливості його використання в Україні: навч. посіб. Харків. 2019. 183 с.

41. Бонтлаб В.В. Нормативно-правове регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів) у Франції: навч. посіб. Суми. 2019. 23 с.

42. Подольчак Н.Ю. Оцінювання соціально-економічних втрат підприємств від бар'єра: навч. посіб. Київ. 2019. 64 с.

43. Подольчак Н.Ю. Розвиток R-теорії мотивації: теоретико-методологічні і методичні: навч. посіб.: навч. посіб. Київ. 2014. 98 с.

44. Роль менеджера в процесі управління конфліктами. URL: http://

buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,136/id,4195/.

45. Череп А.В. Збереження інноваційно-інвестиційної привабливості держави на засадах сталого розвитку суб`єктів господарювання: навч. посіб.: Кіровоград. 2016. 90 с.

46. Череп А.В. Ефективність діяльності через призму фінансово-економічних ризиків розвитку: навч. посіб.: Кіровоград. 2016. 27 с.

47. Кохан Г. Чи потрібна медіація Україні? URL: http://yurradnik.com.ua/stati/d1-87-d0-b8- d0-bf-d0-be-d1-82-d1-80-d1-96-d0-b1-d0-bd-d0-b0-d0-bc-d0-b5-d0-b4-d1-96-d0-b0-d1-86-d1-96-d1-8f-d1-83-d0-ba-d1-80- d0-b0-d1-97-d0-bd-d1-96/.

48. Белінська О.В. Медіація – альтернативне вирішення спорів: навч. посіб.: Львів. 2015. 170 с.

49. Єрьоменко Г. Перспективи розвитку медіації в Україні. URL: http://ukrmediation.com.ua/files/content/Perspectyvy.pdf.

50. Єрьоменко Г. Медіація – альтернативний спосіб розв'язання конфліктів, або і вівці цілі, і вовки не голодні. URL: http://ukrmediation.com.ua/files/content/Alternatuvu.pdf.

51. Рєзнікова В. Медіація (посередництво) як спосіб вирішення господарських спорів: навч. посіб.: Київ. 2015. 7 с.

52. Рекомендація № R (98) 1 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в сімейних справах. URL: http://www.scourt.gov.ua/clients/vsu/vsu.nsf/7864c99c46598282c2257b4c0037c014/7442a47eb0b374b9c2257d8700495f8b/$FILE/%D0%A0%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1- %8F%20%E2%84%96%20R%20(98)%201.pdf.

53. Проєкт Закону про медіацію № 2480 від 27.03.2015. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511= 54558.

54. Український центр медіації. URL: http://www.ukrmediation. com.ua/ua/.

55. Медіація: ефективне вирішення конфліктів. URL: http://www.voas.

gov.ua/work/med-ats-ya/med-ats-yaefektivne-vir-shennya-konfl-kt-v/.

56. Керролл Р., Вайнз П. Спеціальний випуск про вибачення: навч. посіб. 2017. 87 с.

57. Гончарук Т.І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці: навч. посіб.: Суми. 2019. 106 с.

58. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Тернопіль. 2016. 62 с.

59. Чой Ю. Практика посередництва в розумінні: навч. посіб. 2017. 26 с.

60. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства: навч. посіб. Київ. 2018. 57 с.

61. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: http://www. ukrstat.gov.ua.

62. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність: Поступовий перехід підприємств України на маркетингові: навч. посіб. Київ. 2021. 36 с.

63. Рибачук-Ярова Т.В., Тюха І.В. Управління операційною діяльністю суб'єктів господарювання. Київ, НУХТ, 2021. 14 с.

64. Шканова О. М. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Київ. 2013. 58 с.

65. Яхно Т.П., Куревіна І.О. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Лівів. 2018. 194 с.

66. Коллінз П., Скотт М. Основна природа спільної практичної групи для успішної співпраці: навч. посіб. 2017. 28 с.

67. Кроу Дж. Етика посередництва та виклик професіоналізації: навч. посіб. 2017. 56 с.

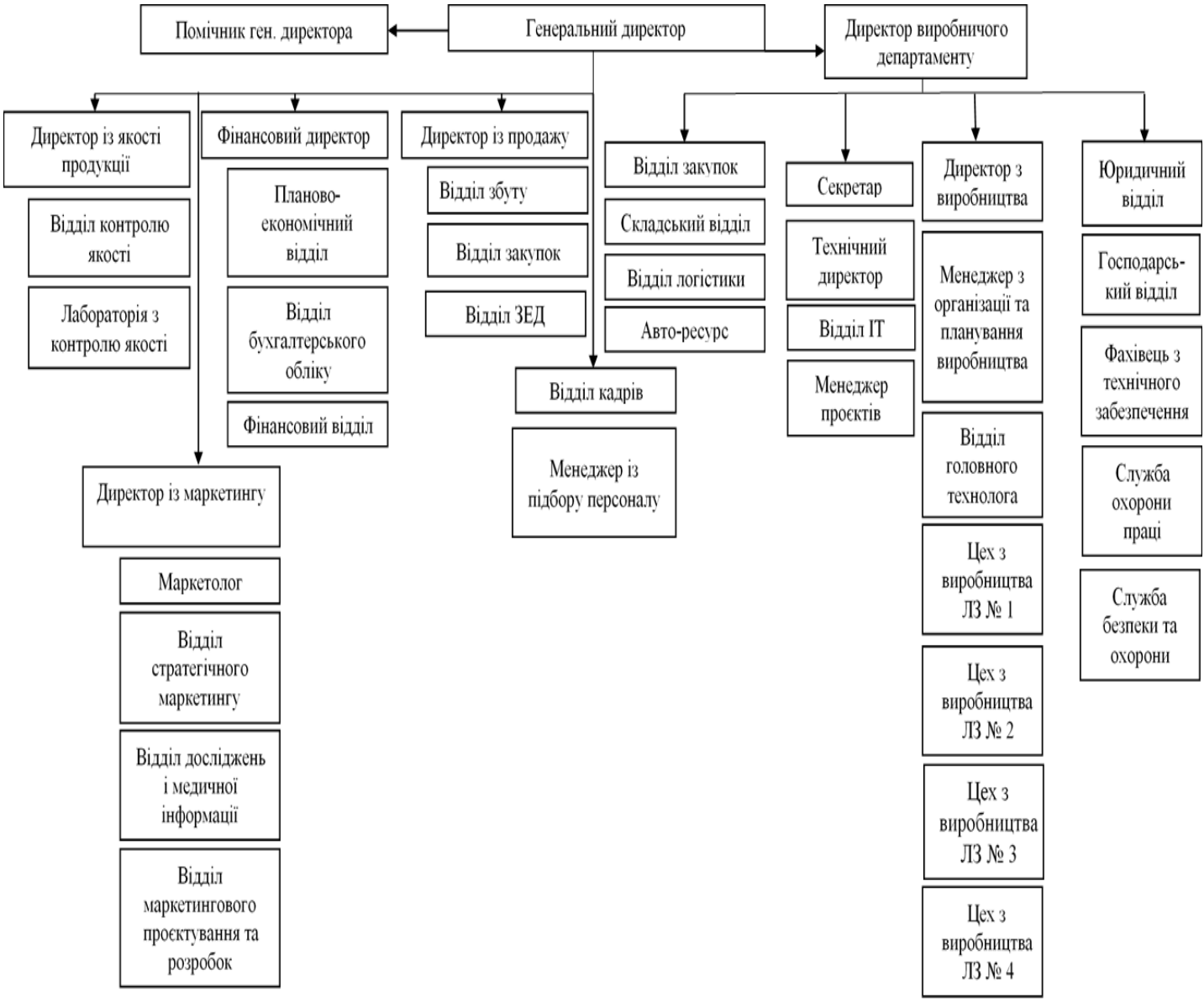
68. Ларсен Д. Робота з когнітивними помилками, спричиненими підвищеними емоціями на роботі: навч. посіб. 2015. 169 с.

69. Баннінк Ф.П. Вирішення сімейних спорів: навч. посіб. 2017. 164 с.

70. Дієва Н.М., Дедіков О.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб.: ЦНЛ, 2017. 319 с.

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2021 | 01 | 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ПО ВИРОБНИЦТВУ ІНСУЛІНІВ "ІНДАР"	за ЄДРПОУ	21680915
Територія		за КОАТУУ	8036300000
Організаційно-правова форма господарювання	230	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	21.20	за КВЕД	21.20
Середня кількість працівників	398		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	вул.Зрошувальна, 5, м.Київ, Дарницький р-н, Київська область, 02099, Україна, (044)566-35-12		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)	V
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	606	56	0
первісна вартість	1001	1762	1333	0
накопичена амортизація	1002	1156	1277	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40165	7091	0
Основні засоби:	1010	81130	123712	0
первісна вартість	1011	176265	238403	0
знос	1012	95135	114691	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	294	294	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	122195	131153	0

II. Оборотні активи				
Запаси	1100	193852	228586	0
Виробничі запаси	1101	47855	49298	0
Незавершене виробництво	1102	10510	19465	0
Готова продукція	1103	133927	156982	0
Товари	1104	1560	2841	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	181890	231057	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	27780	25021	0
з бюджетом	1135	32797	9798	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	902	1392	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10635	10843	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5045	8187	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	5045	8187	0
Витрати майбутніх періодів	1170	3274	2709	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	455273	516201	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	577468	647354	0

Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**	**На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності**
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80886	80886	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у доощінках	1405	3628	3355	0
Додатковий капітал	1410	30686	30664	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	16672	16672	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	97279	82156	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	229151	213733	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	796	736	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0

Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	796	736	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	330157	419552	0
за розрахунками з бюджетом	1620	793	142	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	549	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	2556	236	0
за одержаними авансами	1635	306	1197	0
за розрахунками з учасниками	1640	1758	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	8002	9873	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3400	1885	0
Усього за розділом III	1695	347521	432885	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	577468	647354	0

Додаток В

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020 | 01 | 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ПО ВИРОБНИЦТВУ ІНСУЛІНІВ "ІНДАР"	за ЄДРПОУ	21680915
Територія		за КОАТУУ	8036300000
Організаційно-правова форма господарювання	230	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	21.20	за КВЕД	21.20
Середня кількість працівників	358		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	вул.Зрошувальна, 5, м.Київ, Дарницький р-н, Київська область, 02099, Україна, (044)566-35-12		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)	V
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	1003	606	0
первісна вартість	1001	1592	1762	0
накопичена амортизація	1002	589	1156	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3598	40165	0
Основні засоби:	1010	77543	81130	0
первісна вартість	1011	156853	176265	0
знос	1012	79310	95135	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	294	294	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	82438	122195	0
II. Оборотні активи				

Запаси	1100	191515	193852	0
Виробничі запаси	1101	65297	47855	0
Незавершене виробництво	1102	5463	10510	0
Готова продукція	1103	116091	133927	0
Товари	1104	4664	1560	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	212101	181890	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	15437	27780	0
з бюджетом	1135	35263	32797	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	572	902	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8738	10635	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5843	5045	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	5843	5045	0
Витрати майбутніх періодів	1170	3332	3274	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	50	0	0
Усього за розділом II	1195	472279	455273	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	554717	577468	0

Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**	**На дату переход на міжнародні стандарти фінансової звітності**
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80886	80886	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	3903	3628	0
Додатковий капітал	1410	30708	30686	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	16672	16672	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	62846	97279	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	195015	229151	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	857	796	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0

Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	857	796	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	335521	330157	0
за розрахунками з бюджетом	1620	184	793	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	549	0
за розрахунками з оплати праці	1630	83	2556	0
за одержаними авансами	1635	205	306	0
за розрахунками з учасниками	1640	16328	1758	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	5670	8002	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	854	3400	0
Усього за розділом III	1695	358845	347521	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	554717	577468	0

Примітки д/н

Керівник Вишневська Л.В.

Головний бухгалтер Давиденко М.О.

Додаток Д

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2021 | 01 | 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ПО ВИРОБНИЦТВУ ІНСУЛІНІВ "ІНДАР"	за ЄДРПОУ	21680915
	(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	591543	942470
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(479242)	(715586)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	112301	226884
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	85814	40576
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(59430)	(60700)
Витрати на збут	2150	(53295)	(119987)
Інші операційні витрати	2180	(85044)	(33202)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	346	53571
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(20)	(236)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	326	53335
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-210	-10318
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	116	43017
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	334	335
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	334	335
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	334	335
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	450	43352

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	391504	642150
Витрати на оплату праці	2505	102265	92790
Відрахування на соціальні заходи	2510	20145	17415
Амортизація	2515	20402	16712
Інші операційні витрати	2520	146137	161371
Разом	2550	680453	930438

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки д/н

Керівник Вишневська Л.В.

Головний бухгалтер Давиденко М.О.

Додаток Е

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020 | 01 | 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ПО ВИРОБНИЦТВУ ІНСУЛІНІВ "ІНДАР"	за ЄДРПОУ	21680915
	(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	942470	488585
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(715586)	(336846)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	226884	151739
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	40576	31782
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(60700)	(68922)
Витрати на збут	2150	(119987)	(62809)
Інші операційні витрати	2180	(33202)	(41340)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	53571	10450
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	7
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(236)	(606)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	53335	9851
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-10318	-3634
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	43017	6217
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	335	487
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	335	487
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	335	487
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	43352	6704

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	642150	291452
Витрати на оплату праці	2505	92790	74344
Відрахування на соціальні заходи	2510	17415	14418
Амортизація	2515	16712	13201
Інші операційні витрати	2520	161371	132735
Разом	2550	930438	526150

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки д/н
Керівник Вишневська Л.В.
Головний бухгалтер Давиденко М.О.