

**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

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2024 р.

« ____ » _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: Удосконалення управління конфліктами на підприємстві

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МП-4-8

Підпригора Глеб Олександрович

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник доцент, к.е.н Тур Олеся Василівна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент професор, д.е.н. Ольга ПЕТУХОВА

(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 одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2024 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 «Менеджменту персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)
«19» грудня 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Підпригора Глеб Олександрович
(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Удосконалення управління конфліктами на підприємстві.
керівник роботи Тур О.В., доцент, к.е.н.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.12.2023 р. № 1004-КС.

2. Строк подання здобувачем закінченої роботи 27 травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки. Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади удосконалення управління конфліктами на підприємстві. Розділ 2. Аналіз управління конфліктами в ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Розділ 3. Розробка пропозицій щодо удосконалення управління конфліктами в ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу. Результати дослідження відображено в 16 таблицях, 7 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	19.01.2024 р.	<i>виконано</i>
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.01.2024 р.	<i>виконано</i>
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2024 р.	<i>виконано</i>
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	29.02.2024 р.	<i>виконано</i>
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	29.03.2024 р.	<i>виконано</i>
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	23.04.2024 р.	<i>виконано</i>
7	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	25.04.2024 р.	<i>виконано</i>
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2024 р.	<i>виконано</i>
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2024 р.	<i>виконано</i>
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2024 р.	<i>виконано</i>
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2024 р.	<i>виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис здобувача)

Глеб ПІДОПРИГОРА
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник роботи

_____ (підпис керівника)

Олеся ТУР
(ім'я та прізвище керівника)

АНОТАЦІЯ

Підпригора Г. Удосконалення управління конфліктами на підприємстві. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

У кваліфікаційній роботі розглянуто конфлікти та соціально-психологічні методи управління персоналом в системі менеджменту та обґрунтовано напрями підвищення їх ефективності.

Робота містить 94 сторінок основного тексту, 16 таблиць, 7 рисунків, 49 використаних джерела.

Ключові слова: конфлікти, соціально-психологічні методи, персонал, система менеджменту, управління персоналом.

ABSTRACT

Podoprigora G. improving conflict management at the enterprise – qualification work on the rights of a manuscript.

The qualification work is submitted for the degree of Higher Education "Bachelor", specialty 073 "management", educational and Professional Program "Personnel Management". - National University of food technologies, Kiev, 2024.

In the qualification work, conflicts and socio-psychological methods of Personnel Management in the management system are considered and directions for improving their effectiveness are justified.

The paper contains 94 pages of the main text, 16 Tables, 7 figures, and 49 sources used.

Keywords: conflicts, socio-psychological methods, Personnel, Management System, Personnel Management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Наукові підходи до поняття, сутності, змісту конфліктів та їх види.....	9
1.2. Причини конфліктів на підприємстві та їх наслідки для розвитку конкурентоспроможності підприємства	14
1.3. Основні способи розв’язання конфліктів, мінімізації негативних наслідків на працівників та підприємство	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ЕПЦЕНТР К».....	32
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «ЕПЦЕНТР К».....	32
2.2. Аналіз соціально-психологічного клімату в колективі	43
2.3. Особливості управління конфліктами в ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ЕПЦЕНТР К».....	65
3.1. Основні напрямки удосконалення управління конфліктами в ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	65
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення управління конфліктами в ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	69
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	77
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	85
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність представленої роботи зумовлена тим, що в конфліктології вивчення соціальних і трудових конфліктів є однією з пріоритетних тем дослідження. Це визначається декількома причинами. З одного боку трудова діяльність є однією з основних для кожного індивіда, саме в трудовій сфері протікає максимальне число соціальних контактів і концентруються різні види соціальної взаємодії. Це визначає той факт, що конфлікти в даному середовищі також є масовими і інтенсивними, багато хто з цих конфліктів можуть мати прямі економічні і соціальні наслідки.

Дослідженням питання вирішення трудових та соціальних конфліктів займається багато українських та іноземних науковців, серед яких можна виділити наступних: Савченка В.А., Даниюка В.М., Грішнову О.А., Балабанову Л.В., Поршневу А.Г., Румянцеву З.П., Лукашевича М.П., Петюха В.М., Маслова Е.В., Весніна В.Р., Одегова Ю.Г., Джой-Меттьюз Д. та інших. Кожен з них має власну думку щодо складових трудових та соціальних конфліктів та їх сутності.

Метою кваліфікаційної роботи є опрацювання теоретико-методичних засад вирішення трудових та соціальних конфліктів, на підставі дослідження стану кадрової роботи на ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», розробка заходів та пропозицій щодо вирішення трудових та соціальних конфліктів.

Завданнями роботи є:

- Розглянути наукові підходи до поняття, сутності, змісту конфліктів та їх види;
- виявити причини конфліктів на підприємстві та їх наслідки для розвитку конкурентоспроможності підприємства;
- привести основні способи вирішення трудових та соціальних конфліктів, мінімізації негативних наслідків на працівників та підприємство;
- навести техніко-економічну характеристика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;
- проаналізувати соціально-психологічний клімат в колективі;

- проаналізувати особливості управління конфліктами ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;
- виявити основні напрямки удосконалення управління конфліктами;
- надати техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення управління конфліктами;
- оцінити економічну ефективність пропозицій щодо вдосконалення управління трудовими конфліктами.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційної роботі є: управління конфліктами на підприємстві (на прикладі ТОВ «ЕПЦЕНТР К»).

Предметом дослідження є: теоретичні засади та прикладні аспекти управління конфліктами на прикладі ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Інформаційною базою дослідження стали монографії, наукові статті, інші навчальні і наукові видання, інформаційні інтернет-ресурси та аналітичні матеріали ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовувалися загальнонаукові та специфічні методи наукових досліджень, такі як: діалектичний метод наукового пізнання економічних явищ і процесів; групування, порівняння й конкретизації; монографічний та абстрактно-логічний методи; економіко-статистичні та експертні методи; графічний метод тощо.

Одержані результати можуть бути використані у подальших наукових дослідженнях щодо вдосконалення управління трудовими та соціальними конфліктами на підприємстві, а також у практичній роботі самого об'єкту дослідження.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 94 сторінок машинописного тексту та ілюстративного матеріалу, який представлено у формі 7 рисунків, 16 таблиць та 49 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Наукові підходи до поняття, сутності, змісту конфліктів та їх види

Існують різні підходи у визначенні конфлікту, серед них можна виділити дві найбільш поширені тенденції. З одного боку, в конфлікті присутні зіткнення інтересів, протиріччя позицій, боротьба думок. Соціологічна школа Т. Парсонса стояла біля витоків цього підходу.

З іншого боку, Г. Зіммель та Л. Козер, представники американської школи конфліктології, вважали, що «конфлікт не тільки універсальний, але і необхідний, так як він забезпечує інтеграційні функції і сприяє розвитку суспільства» [3].

Л.Г. Здравомислов в роботі «Соціологія конфлікту» пише, що «конфлікт – це найважливіша сторона взаємодії людей в суспільстві, свого роду клітинка соціального буття. Це форма відносин між потенційними або актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких, обумовлена ворогуючими цінностей і нормами, інтересами і потребами» [43].

У соціологічному словнику дається таке визначення конфлікту: «соціальний конфлікт може бути визначений як» граничний випадок загострення соціальних протиріч, що виражається в зіткненні різних соціальних спільнот – класів, націй, соціальних груп, соціальних інститутів, обумовленому протилежністю або істотною відмінністю їх інтересів, цілей, тенденцій розвитку» [5].

Ю.Г. Запрудський стверджує, що «соціальний конфлікт це явне або приховане стан протиборства об'єктивно розбіжних інтересів, цілей і тенденцій розвитку соціальних об'єктів, пряме і непряме зіткнення соціальних сил на ґрунті протидії існуючому громадському порядку, особлива форма історичного руху до нового соціального єдності» [38].

А.В. Дмитрієв розуміє під соціальним конфліктом «вид протистояння, при якому сторони прагнуть захопити територію, або ресурси, загрожують опозиційним індивідам або групам, їх власності або культурі, таким чином, що боротьба приймає форму атаки або оборони» [31].

В рамках окремої організації соціальний конфлікт зберігає свої базові риси і особливості, але при цьому набуває ряд унікальних рис, які показують, що змінилися властивості конфлікту в рамках організаційного простору, крім того, організація, як соціальне утворення має деякі властивості, які істотно впливають на протікання і розвиток конфлікту [2].

Існує різні думки про те, чи варто розглядати трудовий конфлікт як особливий вид соціального конфлікту.

З одного боку, якщо виділяти його соціальний аспект, то можна говорити про особливий вид взаємодії, в основі якого лежать суперечності в соціально-трудових відносинах. Говорячи про такий вид конфлікту, необхідно згадати, що найчастіше він виникає через розбіжності інтересів і цінностей, а також неузгоджені дій співробітників підприємства. Конфлікт може проходити в стані напруженого взаємодії і виражатися у взаємних протидіях його учасників.

У публікаціях, присвячених темі соціально-трудових конфліктів, можна знайти таке визначення «соціально-трудовий конфлікт – це будь-яка взаємодія протестного характеру: страйк, протистояння, зіткнення, в якому беруть участь працівники підприємства» [31].

З іншого боку, В.С. Орлянський говорить про те, що «усуспільнення трудового і соціального конфліктів веде до втрати особливостей, які відрізняють трудовий конфлікт від інших видів конфліктів, в тому числі за участю трудових колективів» [21].

Поняття трудові і соціальні та виробничі конфлікти не є синонімами. Виробничі конфлікти – це специфічна форма вираження суперечностей у взаємодії трудового колективу. Може розумітися, як свідчить Нагаєв В. «сукупність різних видів поведінки і відносин, що виражають протистояння між власниками

промислових підприємств і керуючими, з одного боку, і робітниками, з іншого боку» [31] (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до поняття «конфлікт» у різних дослідників

Автор	Тлумачення
Г. Зіммель, Л. Козер	конфлікт не тільки універсальний, але і необхідний, так як він забезпечує інтеграційні функції і сприяє розвитку суспільства
Л.Г. Здравомислов	конфлікт – це найважливіша сторона взаємодії людей в суспільстві, свого роду клітинка соціального буття. Це форма відносин між потенційними або актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких, обумовлена ворогуючими цінностей і нормами, інтересами і потребами
Ю.Г. Запрудський	соціальний конфлікт це явне або приховане стан протиборства об'єктивно розбіжних інтересів, цілей і тенденцій розвитку соціальних об'єктів, пряме і непряме зіткнення соціальних сил на ґрунті протидії існуючому громадському порядку, особлива форма історичного руху до нового соціального єдності
А.В. Дмитрієв	вид протистояння, при якому сторони прагнуть захопити територію, або ресурси, загрожують опозиційним індивідам або групам, їх власності або культурі, таким чином, що боротьба приймає форму атаки або оборони

Джерело: побудоване автором на основі [13; 14].

Наведені різні поняття конфлікту свідчать, що ця тема неоднозначна та потребує подальших досліджень та є дуже важливою.

Специфіка соціального конфлікту полягає в тому, що його необхідно розглядати, як класовий конфлікт, боротьбу, або негативна взаємодія класів і їх представників, як продукт класового антагонізму. Необхідно розглядати конфлікт, як суперечність між працею і капіталом, яке є способом вирішення самого себе. Конфлікт у відносинах праці та капіталу дозволяє накопичуються протиріччя, він є спосіб дозволу самого себе.

Соціально-трудова конфлікти пов'язані з соціальними засобами регуляції поведінки, і проявляються наявністю протиріч, концентруються в рамках формальної чи неформальної структур. Основною особливістю організації, яка робить вирішальний вплив на перебіг соціального конфлікту, є наявність в її рамках формальної і неформальної структури. Формальна структура організації є офіційні,

часто регламентовані документально, відносини між її членами. Для неї характерна суворі ієрархія, чіткість розподілу обов'язків, обов'язковість виконання функцій. Неформальна структура являє собою взаємовідносини між членами організації. Засновані на міжособистісних симпатіях і антипатіях. Неформальна структура не містить в собі офіційного контексту, не має чіткої регламентації і ієрархії [8].

Наявність формальної і неформальної структури визначає два основних види соціального конфлікту в рамках окремої організації: формальний і неформальний (міжособистісний). Формальний конфлікт виникає через протиріччя з приводу формальний інтересів, функцій, розподілу посад і самих цілей організації. Неформальний конфлікт в основі своїй має особисті стосунки співробітників між собою, діалектику симпатій і антипатій на рівні особистих контактів. Однак, варто зазначити, що на практиці зазначені причини зазвичай збігаються, і формальні і неформальні інтереси перетинаються.

Відповідно до сучасної точки зору, конфлікти в організації не тільки можливі, але можуть бути бажані. Вони сприяють отриманню додаткової інформації, а також дозволяють розглянути конфліктну ситуацію під різними кутами і дозволяють виявити різні за своєю природою альтернативні варіанти виходу з конфлікту, завдяки таким можливостям можна досягти більш ефективного процесу прийняття рішень.

Можна говорити, що існують різні конфлікти за своїм впливом на процеси ефективності організації, функціональні конфлікти сприяють її підвищенню, а дисфункціональні призводять до її зниження і особистої незадоволеності співробітників. З негативними наслідками організація стикається, коли конфлікт знаходиться на полярних рівнях, або на дуже низькому, або на дуже високому. Необхідно розуміти, що не можна говорити тільки про негативні або тільки про позитивні наслідки конфлікту, все буде залежати від конкретних обставин і конкретної організації, а також від причин самого конфлікту. Крім того, не останню роль може зіграти професійне врегулювання конфлікту із застосуванням сучасних технологій [4].

Конфлікти в організації можна класифікувати не тільки за функціональними і дисфункціональними наслідками, а й за іншими факторами. Метою соціально-трудового конфлікту є положення найманого працівника як на виробництві, так і поза ним, за його межами. Праця характеризується умовами праці з приводу яких і розростається конфлікт, в результаті накопичення протиріч, сьогодні говорять про накопичення напружень.

Трудовий конфлікт – більш широке поняття, яке включає в себе не тільки зіткнення, що стосуються трудових відносин, а й зіткнення інтересів. Наприклад, страйки чи демонстрації можуть супроводжуватися не тільки підвищенням заробітної плати, а й поліпшення постачання продовольства, а іноді і політичними вимогами. Тому трудовий конфлікт може регулюватися як нормами трудового законодавства, так неправовими засобами [1].

Н.В. Гришина в навчальному посібнику «Психологія конфлікту» виділяє класифікацію, яка базується на виявленні сторін, що беруть участь в трудовому конфлікті [32]. І в зв'язку з цим виділяються конфлікти:

- між працівниками і адміністрацією підприємства, організації;
- між колективом працівників і профспілковим комітетом;
- між профспілками і організаціями;
- між керівниками галузі трудовим колективом;
- між трудовими колективами і органами державного управління або місцевого самоврядування.

Конфлікти між виробничим групами і адміністрацією є наслідком невизначеної позиції адміністрації з питань соціальної захищеності працівників.

Надзвичайна форма трудового конфлікту – страйк і страйковий рух. Відповідно до Конституції України визнається право на індивідуальні та колективні трудові спори з використанням встановлених законом способів їх дозволу, включаючи право на страйк.

Страйк – це тимчасова добровільна відмова працівників від виконання трудових обов'язків (повністю або частково) з метою вирішення колективного трудового спору [4].

Страйк завжди є способом вияву позицій громадських сил, об'єднаних профспілками, робітничим рухом з метою вирішення конфлікту тільки в сфері соціально-трудова відносин.

Таким чином, трудовий конфлікт являє собою досить складне явище, яке розвивається на різних рівнях організації, залучаючи до свого процес всіх її членів аж до керівника. Очевидно, що така ситуація практично не може вирішитися сама собою і вимагає зовнішнього контролю.

Варто відзначити, що в найзагальнішому вигляді практично будь-який конфлікт має в своїй основі в рамках трудового колективу певний рівень соціально-психологічної напруженості, який ніколи не дорівнює нулю. Іншими словами, певний рівень соціально-психологічної напруженості буде завжди. Це обумовлено і індивідуальною несумісністю людей, і тиском ситуації, і багатьма іншими факторами. Це в свою чергу завжди створює певний базис для конфліктності [7].

Соціально-трудова конфлікти на сучасному етапі в силу розвитку різних технологій управління персоналом вже не уявляють критичної загрози для організації. Але при цьому їх значення залишається важливим, так як вони продовжують впливати на розвиток трудової діяльності. Принциповим моментом є те, що повністю усунути вплив конфліктів у трудовій діяльності просто неможливо, так як вони є частиною самої системи сучасної трудової діяльності.

1.2. Причини конфліктів на підприємстві та їх наслідки для розвитку конкурентоспроможності підприємства

Управління трудовим колективом передбачає попередження соціальних конфліктів. Відносини в колективі можуть прийти в такий стан, що

характеризується некерованістю, соціально-економічні наслідки цього стають непередбачуваними. В цілях своєчасного прийняття адекватних рішень необхідно розуміти сутність даного явища, володіти інформацією про стан, масштабах, стадії розвитку, форми прояву соціальної напруженості на виробництві.

Соціальна напруженість – це стан людини або колективу, обумовлений передбаченням несприятливого для них розвитку подій. Соціальна напруженість супроводжується відчуттям дискомфорту, тривоги, іноді страху, однак, на відміну від тривоги, включає в себе готовність опанувати ситуацією, діяти в ній певним чином.

Стан соціальної напруженості колективу характеризується вираженою негативною емоційним забарвленням поведінки людей, ламкої мотиваційної структури і призводить до зниження ефективності роботи організації. У разі великого або тривалого напруги контрольні механізми соціальної системи можуть не впоратися із завданням підтримки сформованого балансу відносин, що призводить до руйнування структури [9].

Виникає напруга, джерелом якого може стати практично все, що завгодно, або руйнує цю систему, або, завдяки дії механізмів соціального контролю та саморегулювання системи, адаптує її до дії нових факторів (економічних, політичних, культурних або екологічних).

Причин соціальної напруженості дуже багато. Вони можуть бути внутрішніми і зовнішніми.

Внутрішні фактори соціальної напруженості [9]:

- високий рівень незадоволеності працівників умовами та рівнем організації праці, виробництва та управління;
- збільшенням незадоволених фізіологічних, матеріальних і духовних потреб;
- панування у однієї або обох сторін негативних емоцій;
- наявність гострої проблеми, яка зачіпає інтереси більшості членів колективу і відсутність реальних шляхів її вирішення в рамках чинного законодавства і можливостей підприємства;

- прояви апатії та байдужості до результатів праці, зростання утриманських настроїв;
- песимізм і невіра в ефективність вжитих заходів соціального захисту в умовах радикальних перетворень, невпевненість в майбутньому;
- несприятлива морально-психологічна атмосфера, розбіжності, конфлікти, емоційна напруженість відносин в колективі;
- високий рівень плинності кадрів (потенційної і реальної) серед робочих основних професій;
- падіння трудової та технологічної дисципліни;
- втрата керівництвом ініціативи в управлінні ситуацією, консолідація угруповань навколо неформальних лідерів;
- висунення вимог, проведення мітингів, зборів, делегування представників колективу для вирішення питань з керівництвом.

Зовнішні фактори соціальної напруженості:

- зростання злочинності;
- негативний природний приріст населення;
- зменшення кількості шлюбів і збільшення числа розлучень;
- різка диференціація суспільства за доходами;
- збільшення чисельності населення з доходами нижче прожиткового мінімуму;
- збільшення кількості самогубств.

Далі розглянемо детально технологію діагностування рівня соціальної напруженості, а саме [9]:

- Виявлення комплексу соціальних проблем, що викликають соціальну напруженість.
- Класифікація і ранжування їх за ступенем загостреності.
- Визначення рівнів органів управління, в чий компетенції знаходиться відповідальність за їх дозвіл.

– Розробка заходів щодо запобігання перетворенню стану напруженості в стан готовності до відкритої акції протесту (страйку).

Соціальна напруженість може призвести до соціально-трудова конфліктів, але не обов'язково. Керуючи її станом з урахуванням факторів виникнення та ступеня прояву, можна запобігти скільки-небудь серйозні конфлікти і патологічні зміни в організації.

Причини виникнення соціально-трудова конфліктів, зумовлених соціальною напруженістю:

– Соціально-трудова конфлікти, або відкриті зіткнення сторін трудового спору, виникають там і тоді, де і коли дії керівництва вважаються незаконними, а розподіл ресурсів є недостатнім.

Існує ряд закономірностей існування конфліктів [9]:

– Чим більш нерівномірно розподіляються матеріальні ресурси, тим глибше конфлікт інтересів між керівниками і підлеглими.

– Чим глибше підлеглі працівники усвідомлюють свої справжні інтереси, тим більше ймовірно, що вони будуть сумніватися в законності існуючої форми розподілу ресурсів.

– Чим більше підлеглі працівники усвідомлюють свої колективні інтереси і сумніваються в законності існуючого розподілу, тим більш імовірно, що вони повинні будуть спільно вступити у відкритий конфлікт з керівництвом.

– Чим вище ідеологічна уніфікація членів колективу (наприклад, більшість членів колективу – члени однієї партії), тим більше розвинена їх структура, ймовірніше виникнення лідерів, і тим сильніше поляризація керівників і підлеглих.

– Чим краще лідери конфліктних груп зможуть зрозуміти, що повне досягнення цілей обходиться дорожче, ніж перемога, тим коротше буде конфлікт.

Трудові конфлікти можуть мати різну гостроту: вони або сприяють збереженню існуючого порядку, або руйнують його. Трудові конфлікти мають економічний, соціальний, соціально-психологічний і політичний аспекти.

В економічному плані особливе значення має вивчення типу трудових відносин. У світовій практиці відомі три основні типи трудових відносин. У першому прибуток досягається за рахунок інтересів працівників, відносного або абсолютного їх зuboжіння. Тут інтереси учасників виробництва антагоністичні.

Другий тип трудових відносин характеризується тим, що прибуток формується, в тому числі і за рахунок вкладення у працівників. При цьому спостерігається поєднання інтересів працівника і роботодавця [13].

При третьому типі трудових відносин прибуток отримується за рахунок гармонізації інтересів власника засобів виробництва та власника робочої сили, яка досягається з допомогою системи участі в прибутках і прийнятті рішень, тобто самоврядування.

Соціальний аспект трудових конфліктів – це, перш за все, взаємовідносини соціальних груп і окремих осіб. Соціально-психологічний аспект трудових відносин виражається в поведінці людей в кризовій ситуації. Політичний аспект трудових відносин охоплює область взаємовідносин робочого руху, держави і політичних партій. Можна виділити дві основні причини соціальних конфліктів:

Конфлікти з приводу цінностей, найважливіших життєвих установок. Вони є найбільш складно розв'язними. Тут включається в справу те, що називається принципами, якими дуже важко, а часом і неможливо поступитися. Відступаючи від принципів, від заповітів предків, від певних традицій, конфліктуюча сторона втрачає своє обличчя, свій престиж, свій власний образ, що склався в самосвідомості. Суперечка з приводу міри відступу від принципу завжди тягне за собою розкол відповідної групи, що знаходиться в стадії конфлікту з іншою групою. Це пов'язано зі зміною лідерства і з іншим розумінням вихідних цінностей.

Конфлікти з приводу матеріальних ресурсів піддаються регулюванню з великим ефектом. Насамперед, ці матеріальні ресурси можуть так чи інакше, порівнюватися, і тому питання про розподіл ресурсів може стати і стає, як правило, предметом торгу, переговорів. Тут можливі взаємні поступки і домовленості [14].

Кожна зі сторін сприймає конфліктну ситуацію у вигляді деякої проблеми, у вирішенні якої переважне значення мають три головні моменти:

- по-перше, переваги і втрати, що випливають з попереднього стану і його дестабілізації. Це може бути позначено як оцінка до конфліктної ситуації;

- по-друге, ступінь усвідомлення власних інтересів і готовність піти на ризик заради їх здійснення;

- по-третє, сприйняття протистоять сторонами один одного, здатність враховувати інтереси опонента.

Можна виділити наступні форми колективних дій:

1. Перша, найпоширеніша форма поведінки, характеризується відмовою від активних дій. Люди, які дотримуються такої форми поведінки, оголошують себе прихильниками пасивності або з-за страху, або впевненості в загальному безсиллі, або вони просто проти навколишнього «бардаку», не хочуть прирівнювати себе до нервової натовпі. Вони хочуть показати, що розуміють відповідальність: «страйк ні до чого не призведе», «це влада кричущої натовпу під керівництвом демагогів». Вони вважають за краще більш помірні і відповідальні стратегії (наприклад, подати до суду або шукати іншу роботу). Такі люди не підпорядковані керівництву, яке, на їхню думку, неадекватне.

2. Другу форму колективних дій можна назвати оборонною і нерішучою. Стратегія в цьому випадку виражається в захисті суб'єктивних чи колективних інтересів, при цьому знаходиться ворог, як правило, керівництво, і всі акції протесту спрямовані проти нього. Але ці акції протесту можна назвати такими лише умовно, так як вони проявляються у вигляді спору і рідко призводять до конкретних дій. І в цьому велику роль відіграють невпевненість і нерішучість робітників, які сумніваються, що їх підтримають інші, і ефективності будь-яких дій.

3. Третя форма ґрунтується на захисті професійних інтересів перед державою та співпраці з керівництвом підприємства. Люди цієї групи підтримують керівництво, але тільки з точки зору захисту власних інтересів. Вони відносно частіше готові брати участь в акціях протесту, але тільки за умови, що це будуть

спільні з керівництвом акції протесту працівників і спрямовані вони будуть проти держави.

4. Остання форма колективних дій являє собою змішання активних колективних дій, таких як безпосередньо робочий рух і Новий західний координаційний рух. Причини, за якими це робиться, різні і залежать від інтересів учасників акції протесту [9]. Можна виділити дві основні групи учасників:

- працівники, в основі дій яких лежить класовий підхід (наприклад, проти капіталізму, проти підприємців, для захисту інтересів робітників і т. п.);

- люди, готові тільки до тимчасових акціях по захисту власних інтересів (вони беруть участь у страйку тільки тоді, коли бачать в них власну вигоду). Залежно від мінливих цілей вони приймають рішення: брати участь в тих чи інших акціях чи ні. У цьому і полягає принцип координаційного руху.

Страйк – це одночасне узгоджене і впорядковане припинення роботи з метою примусити роботодавця до виконання вимог найманих працівників. Страйк є крайньою формою колективних трудових спорів.

Характерна риса сучасного страйкового руху-збільшений рівень вимог учасників сутичок. Ці вимоги зазвичай стосуються [6]:

- оплати праці (зарплата, оплата понаднормових, премія, одноразові і пенсійні виплати, пільги і т.п.);

- робочого часу (тривалість робочого дня, періодизація вихідних, понаднормові, тривалість відпустки і т.п.);

- зайнятості (критерії звільнення, дисципліна, правила переведення працівників на інші підприємства та робочі місця);

- безпеки та умов праці;

- порядку діяльності профспілок;

- вирішення трудових спорів.

Основною причиною колективних трудових спорів є масові порушення прав працівників на оплату праці. В основі конфліктних ситуацій організаційного

характеру можна вказати обмежені ресурси, які необхідно ділити, взаємозалежні завдання, відмінність цілей, уявлень і цінностей, відмінності в манерах поведінки, рівня освіти, і, звичайно, погана комунікація.

Розподіл ресурсів, що мають, як правило, обмежений характер, може викликати зіткнення інтересів окремих співробітників або відділів, які претендують на отримання більшої частки. Що призводить до виникнення конфліктів.

Взаємозалежність завдань – взаємно залежні елементи, з яких складається кожна організація. Якщо для досягнення виконання спільних завдань або завдання окремої людини або відділу, необхідна виконана робота іншої людини або відділу, а вони зі своїм завданням не впоралися – виникає конфліктна ситуація.

Розходження цілей. Імовірність конфлікту зростає в міру того, як організації стають більш спеціалізованими або розбитими на підрозділи. Спеціалізовані підрозділи часто самостійно формулюють свої цілі і приділяють більшу увагу досягненню їх, а не цілей організації в цілому [18].

Відмінності способів досягнення цілей. Керівництво та безпосередні виконавці можуть мати різні погляди на шляхи і способи досягнення загальних цілей, навіть якщо немає суперечності інтересів. При загальній зацікавленості в підвищенні показників продуктивності праці, уявлення про способи досягнення цілей у всіх можуть бути різними.

Незадовільна комунікація. Не тільки причиною, але і дисфункціональним наслідком конфліктної ситуації може стати неповнота або неточність передачі інформації, або ж повне або часткове її відсутність. Погана комунікація перешкоджає управлінню конфліктами.

Причини конфліктних ситуацій особистого характеру можуть стати індивідуальні якості, життєвий досвід, поведінку і реакції окремих особистостей. Одним словом, ще однією причиною виникнення конфліктних ситуацій можна позначити різні психологічні особливості людей. Кожний окремий співробітник має свій особливий темперамент, характер, потреби, звички і т.д., є своєрідною і унікальною особистістю.

Дуже часто психологічні відмінності серед співробітників, групи однодумців, настільки великі, що можуть перешкодити здійсненню спільної діяльності, підвищуючи ризик виникнення різноманітних типів і видів конфліктних ситуацій. Тут вже доведеться вести мову про психологічної несумісності. У сучасних умовах ринкової економіки керівництво організацій і кадрові служби підприємств і організацій все більш уважно відбирають і формують команди, відділу і департаменти організацій.

З урахуванням перерахованих вище джерел і причин конфліктних ситуацій, хоч і ймовірність виникнення конфліктної ситуації залишається досить високою, сторони не завжди хочуть вступати в конфлікти. Найчастіше потенційна вигода від конфліктної ситуації величина не витрачених ресурсів. При вступі в конфліктну ситуацію, як правило, кожна зі сторін докладает максимум зусиль для досягнення цілей, роблячи спроби схилити всіх до прийняття її точки зору, і, відповідно намагається створювати перешкоди другій стороні. У таких ситуаціях стає необхідним управління конфліктом, регулювання взаємодії сторін. Залежно від того, наскільки регулюють дії будуть ефективні, наслідки конфліктної ситуації будуть мати функціональний або дисфункціональний характер. Що, в свою чергу, безпосередньо вплине на ймовірність виникнення подальших розбіжностей [20].

Функціональні наслідки конфлікту. Дослідниками виділяється сім основних функціональних наслідків конфліктної ситуації. Серед основних виділяється те, що конфлікт може бути вирішеним шляхом, прийнятним для всіх сторін, і в результаті дозволу сторони будуть почувати себе причетними до вирішення даної проблеми. Що, в свою чергу, зведе до мінімуму або призведе до усунення труднощів здійснення рішень – ворожість, несправедливість і нужду в діях проти волі. Іншим функціональним наслідком можна назвати схильність до співпраці, відсутність протиріч і ворожого настрою в подальших ситуаціях, які могли б закінчитися конфліктом.

Конфліктна ситуація несе в собі можливість до зменшення групового мислення або синдрому покірності, випадки, при яких підлеглий віддасть перевагу

промовчати про ідеї, які можуть суперечити думкам керівництва. Це здатне покращувати якість процесу прийняття рішень, адже додаткові ідеї і розпізнавання ситуацій веде до кращого її розуміння; симптоми тоді можливо відокремити від причин і розробити додаткові альтернативи і критерії їх оцінки. Через конфлікт члени групи можуть опрацювати можливі проблеми у виконанні ще до того, як рішення почне виконуватися [11].

Широке визнання у дослідників конфліктних ситуацій отримали і такі відомості [20]:

- конфлікт здатний допомогти в більш глибокій оцінці індивідуально-психологічних особливостей особистостей, що беруть участь в ньому, в розумінні їх ціннісних орієнтацій, мотивів, реакцій в стресових ситуаціях. Приблизно в 10-15% випадків конфліктів взаємини між сторонами після завершення конфлікту поліпшуються;

- вирішення конфліктних ситуацій створює передумови для розрядки психологічної напруженості, зниження інтенсивності негативних емоцій;

- конфлікт здатний повністю або частково усунути назрілі протиріччя, висвітлити вузькі місця, невирішені питання;

- по завершенні конфліктів більш ніж в 65% випадків вдається повністю або частково вирішити протиріччя, які виростили в їх основі;

- конфліктна ситуація може послужити джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин. При конструктивному вирішенні конфліктів і протиріч співробітники набувають соціальний досвід виходу з важких ситуацій;

- конфліктні ситуації сприяють підтримці соціальної активності людей, сприяючи запобіганню застою і поліпшенню якості діяльності окремого співробітника.

У разі завершення вертикальних конфліктів, в 28% випадків виявляється підвищення якості індивідуальної діяльності керівника.

Дисфункціональні наслідки конфлікту. Якщо не вчасно не знайти, чи не розробити ефективний спосіб управління конфліктом, то це може привести до деяких дисфункціональним наслідків, тобто умовами, що заважає досягненню цілей [21]:

- незадоволеності, поганому психологічному стану, плинності кадрів і загального зниження продуктивності;
- маленької ступеня співпраці в перспективі;
- зростання відданість своїй групі і виникнення великої непродуктивною конкуренції коїться з іншими групами в організації;
- формування уявлень про іншу сторону, як про «ворога», а про свої цілі як позитивних, про цілі ж іншого боку – як про негативні;
- практично припиняється взаємодія і спілкування між протидорчними сторонами;
- збільшується ворожість між протидорчними сторонами в міру припинення взаємодії і спілкування;
- акцент зміщений на «перемогу» в конфлікті, а не вирішення існуючої проблеми.

Конфлікт часто деструктивне (дисфункціональне) впливає на його основних учасників:

- негативно впливає на настрої сторін, підвищуючи емоційний фон ситуації; а часте емоційне напруження негативно відбивається на здоров'ї співробітників (за статистикою, в такому випадку збільшений ризик серцево-судинних і шлунково-кишкових захворювань);
- виникнення неприязні, ворожості, ненависті між учасниками конфлікту, іноді можливо навіть припинення спілкування і взаємодії, що позначається на зниженні ефективності праці співробітників;
- чинять негативний вплив на розвиток особистості, тому що іноді здатні формувати у людини почуття недовіри до торжества справедливості.

Конфлікт безпосередньо впливає на соціальне оточення його учасників, тобто на мікро- і макросоціальних середовища. Посилення даного впливу зростає з підвищенням інтенсивності зв'язків опонентів із їхнім оточенням. Вплив конфліктної ситуації на групу, в якій він виникає, залежить ще від рангу учасників, інтересів і інтенсивності протиборства [15].

Як показали результати аналізу, конструктивний вплив конфлікту на соціальне оточення виявляється [9]:

- коли конфлікт стає джерелом інновацій, що стимулюють розвиток колективу, нормотворчість, створення нових правил і форм трудової поведінки. Самі новатори часто є ініціаторами конфліктних ситуацій, пов'язаних з нововведеннями;

- конфліктна ситуація може вплинути на ефективність спільної діяльності співробітників, звільнивши від тих факторів, які його викликали;

- в боротьбі з зовнішніми труднощами конфлікт сприяє згуртуванню колективу;

- конфлікт допомагає звільнити і більш ясно показати колективні настрої або соціальні установки співробітників;

- конфліктна ситуація здатна вплинути на міжособистісні відносини, підвищити дисципліну і поліпшити управлінський вплив.

Деструктивний вплив конфліктів на соціальне оточення полягає в тому, що [20]:

- часте виникнення конфліктів призводить до зниження згуртованості групи, відділу;

- призводить до погіршення взаємин в колективі, соціально-психологічного клімату, можливого звільнення працівників;

- порушує комунікації і взаємозв'язку, що призводять до порушення робочого ритму;

- вирішення конфліктних ситуацій вимагає великих емоційних, а іноді і матеріальних витрат;

– конфліктне взаємодія співробітників може вплинути на ефективність їх роботи.

Після завершення конфлікту спостерігається погіршення якості спільної роботи в 15-16% випадків. Це відбувається тоді, коли конфлікт не розв'язався і згасає сам; мети досягла сторона, яка була неправа або в конфліктну ситуацію було залучено багато членів соціальної групи [5].

Аналізуючи наші дослідження та теоретичний доробок науковців, можемо прийти до висновку, що виявлені причини конфліктів не сприяють зростанню конкурентоспроможності підприємства, а навпаки – визначають його слабкі сторони. Наслідками конфліктів у більшості розглянутих баз нашого дослідження є: погіршення соціально-психологічного клімату, напруга у відносинах, що призводить до плинності кадрів, згортання відносин між конфліктуючими сторонами (конфлікт призводить до скорочення ділових контактів, неможливості спільної роботи і, знову ж таки, до розпаду колективу. При цьому кожен з опонентів формує для себе образ ворога, увага приділяється вже не рішенням конкретної проблеми, а перемозі в цьому протистоянні, конфліктуючі прагнуть будь-що «зберегти обличчя», – відбувається так зване зміщення акцентів), конфлікти згубно позначаються на фізичному і психічному здоров'ї людей.

Отже, конфлікт відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Причини, які викликають їх появу, фактично є слабкими сторонами організації, які знижують її конкурентні переваги. Керівництво при цьому має приділяти увагу управлінню конфліктами зосереджуючись на їх попередженні. При цьому, роль менеджера полягає не тільки в простому контролі за перебігом подій і припинення розгорається конфлікту, а й у використанні цієї ситуації як вдалої можливості впровадити ті цінності, цілі, які можуть бути розділені багатьма і бути вигідними організації, за рахунок цього прийти до успіху, поліпшити комунікаційну систему організації в цілому.

1.3. Основні способи розв'язання конфліктів, мінімізації негативних наслідків на працівників та підприємство

Управління конфліктною ситуацією – це цілеспрямований вплив на перебіг конфлікту, що забезпечує вирішення соціально значущих завдань. При ефективному управлінні проводиться [22]:

- прогнозування конфліктної ситуації;
- попередження одних і разом з тим стимулювання інших;
- припинення або придушення конфлікту;
- регулювання і дозвіл.

Всі із зазначених дій, за думкою Коваленко Д.В., викликані свідомою активністю суб'єктів: одного з конфліктуючих або всіх учасників, можливо третьої сторони, яка не включена до конфліктне дію.

Вважаємо, що управління неможливо без деяких необхідних умов, до яких відносяться: об'єктивне прийняття конфлікту як реальності; визнання можливості активного впливу на конфліктну ситуацію і перетворення її в фактор саморегуляції і самокоректування системи; присутність матеріальних, політичних і духовних ресурсів, а також правової основи для управління, здатності громадських суб'єктів погоджувати своїх позицій та інтересів.

Жуковська В.М. вказує, що способами управління конфліктними ситуаціями можуть бути структурні (організаційні) і міжособистісні.

Структурні методи управління конфліктом [18]:

Чіткі формулювання вимог. Один з кращих методів управління, який запобігає дисфункціональні конфлікти – роз'яснення вимог до результатів роботи кожного співробітника або відділу в цілому; ясні і однозначно сформульовані права та обов'язки, правила виконання роботи.

Координуючі механізми. Непорушне дотримання принципу єдиноначальності полегшує управління великими групами «конфліктів», так як підлеглі знають, чий розпорядження їм слід виконувати. Якщо співробітники мають

розбіжності в виробничих питаннях, їм необхідно звернення до «третейського судді» – їх загальному керівнику. У великих організаціях зі складною системою управління створюються спеціальні інтеграційні служби, в завдання яких входить ув'язка цілей і завдань різних відділів. В таких організаціях саме ця служба є найбільш схильною до конфліктних ситуацій.

Важливо встановити спільні цілі і цінності. Для цього необхідно інформування всіх співробітників про політику, стратегії та перспективи розвитку організації, а також про стан справ в окремих департаментах і відділах. Ефективно в даному випадку формулювати цілі організації на рівні загальних. Наявність спільної мети дозволяє людям розуміти, як слід поводитися в умовах конфліктної ситуації, для переходу в функціональне русло.

Система заохочень. Необхідно встановлення критеріїв ефективності роботи, які виключають зіткнення інтересів різних відділів і співробітників. Наприклад, введення преміювання співробітників служби техніки безпеки за кількість виявлених порушень, призведе до постійних дисфункціональних конфліктів з виробничими або експлуатаційними відділами. Якщо ж ввести заохочення для всіх співробітників, це може привести до зниження конфліктів і підвищення безпеки.

Міжособисті методи вирішення конфліктів досліджували Монастирський Г.Л. та Гірник А.М. та виділили п'ять основних стратегій поведінки в конфліктній ситуації [10, 13]: наполегливість (примус); догляд (ухилення); пристосування (поступливість); компроміс; співпраця (вирішення проблеми).

Наполегливість (примус). Прихильники цієї стратегії, Смеляненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М., прагнуть змусити прийняти свою точку зору в будь-якому випадку, не враховуючи думки і інтереси інших учасників. Загальноприйнятим можна назвати той факт, що чим більше довготривалі в перспективі відносини між учасниками взаємодії (як наприклад в сім'ї або на підприємстві), тим доцільніше стає турбота про миттєвий вигреш, а не в довготривалих взаєминах. Даний стиль пов'язаний з агресивною поведінкою, як

фактор впливу на оточуючих суб'єктом використовується влада, заснована на примусі.

Такий стиль ефективний при використанні в ситуаціях, що загрожують існуванню організації, в цьому випадку керуючий змушений до прояву авторитарності і наполегливості. Основним недоліком даної стратегії можна позначити придушення ініціативи співробітників і можливе повторення конфліктів внаслідок погіршення взаємин.

Догляд (ухилення). Суб'єкт, що дотримується цієї стратегії, намагається ухилитися від конфлікту. Таке доречно в ситуації, коли розбіжності не уявляють для людей великої цінності, або ситуація може бути дозволена самостійно. Використання цієї стратегії при відсутності в даний момент умови для продуктивного завершення конфлікту, людина буде чекати проявів таких можливостей в перспективі.

Пристосування (поступливість) – суб'єкт відмовляється від своїх інтересів, готовий принести їх в жертву іншій стороні, прийняти компромісне рішення. Така стратегія може зізнатися раціональною, коли предмет розбіжності менш цінний, ніж взаємини з опонентом, в разі «тактичного програшу» немає гарантій «стратегічного виграшу». У разі частого використання керуючими даної стратегії він, швидше за все, втратить ефективність в керівництві [28].

Компромід. Характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до певної міри. Взаємовлаштовуючі рішення приймається за рахунок взаємних поступок.

Компромід в управлінських ситуаціях оцінюється досить високо, адже він може посприяти зменшенню недоброзичливості і дозволити швидше закінчити конфлікт. Пізніше можливо прояв дисфункціональних наслідків компромісу, наприклад незадоволеності «напіврішенням». Крім цього, на нашу думку, конфлікт у змінній формі може проявитися знову, адже проблема, яка його породила, чи не була остаточно вирішена.

Співпраця (вирішення проблеми). Воно засноване на впевненості сторін конфлікту в тому, що розбіжність у поглядах є неминучим результатом того, що у сторін є свої уявлення про правильність. При використанні такої стратегії сторони визнають право один одного на власну думку і готові його прийняти, це дає можливість для аналізу причин розбіжностей і знаходження прийнятної для всіх виходу. Спираючись на співпрацю, не прагнуть до досягнення своїх цілей за рахунок інших, а шукають рішення проблеми. Коротко установка на співпрацю зазвичай формулюється як: «Не ти проти мене, а ми разом проти проблеми».

У науковій літературі зазначається [Дуткевич Т., Жаворонкова Г.В.], що залежно від ситуації, враховуючи індивідуально-психологічні особливості сторін конфлікту, менеджер вибирає для застосування різні стилі вирішення конфліктів, однак стратегія співпраці має бути основною, так як саме її застосування може зробити конфлікт функціональним [21].

Підтримуючи точку зору вчених, зокрема Г.В. Жаворонкова, О.М. Скібіцький, Т.В. Сівашенко, О.І. Туз., треба акцентувати, що для вирішення конфлікту немає універсального способу. Для ефективного завершення конфліктної ситуації єдиною можливістю є повне занурення в суть ситуації. Тільки після відповіді на всі питання, розуміння суті даної організації, «вживляння» в ситуацію в організації ситуацію, можна провести діагностику конфлікту, вивчити його природу і розробити рекомендації для здійснення оптимальної стратегії поведінки та методів його завершення [16].

Соціальні конфлікти визнані багатьма дослідниками неминучою, невід'ємною складовою частиною соціального життя. Основною особливістю організаційного конфлікту вказують, що його перебіг відбувається між співробітниками організації, а виникнення відбувається з причин, обумовлених трудовою діяльністю. Міжособистий конфлікт є однією з найпоширеніших форм ситуації в умовах організацій. Даний тип конфлікту може провокуватися і соціально-психологічними, і особистісними факторами, при цьому останні найбільш поширені.

Таким чином, з нашої точки зору, для ефективного управління різними конфліктами в умовах організації, необхідно ретельне вивчення кожного окремого конфлікту. Тому діагностика конфліктів є невід'ємним і, мабуть, найважливішим етапом роботи, яка спрямована на управління конфліктними ситуаціями. Діагностика сприяє зниженню суб'єктивності при прийнятті рішення в конфліктах, а також допомагає мінімізувати деструктивні наслідки конфлікту і обмежити насильницькі методи його дозволу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

ТОВ «Епіцентр К» (далі – Компанія, підприємство) було засновано в 2003 році Олександром та Галиною Герегами, котрі досі володіють компанією. Перший магазин керамічної плитки площею всього 25 кв. м було відкрито в 1996 році на вулиці Петра Запорожця в Києві. Ідея Олександра Гереги відкрити перший в країні будівельний гіпермаркет виникла в 1997 році після відвідування мереж будівельних гіпермаркетів у Польщі. Пара взяла позику на будівництво першого гіпермаркету в мережі. За їхніми словами, в успіх проекту мало хто вірив, але в 2003 році в Києві було відкрито перший будівельний торговий об'єкт площею 17 000 квадратних метрів – на вулиці Братиславській. Прототипом першого магазину стала мережа Castorama, досвід якої бізнесмен вивчав у Польщі.

Однак незабаром «Епіцентр» створив власний, унікальний формат, аналогів якому немає у світі. Цікава історія пов'язана з назвою «Епіцентр». Спочатку розробка бренду була доручена рекламним компаніям, які надали близько 800 варіантів. Однак ніхто з них не порадував власників, і вони оголосили конкурс між працівниками. Пропозиція назвати магазин «Епіцентром» надійшла від одного з продавців. Однак засновники компанії хотіли назву з дев'яти літер, оскільки вважали, що цифра «9» для них. День народження Галини – 9 серпня, Олександра – 27-го, і $2 + 7 = 9$. Назва мережі Castorama також мала дев'ять букв. В результаті вони вирішили додати до назви букву «К», що означало «команда». Так з'явилося ТОВ «Епіцентр К».

Компанія відкрила перші три магазини в Києві, після чого почала розвивати регіони. Першим епіцентром за межами столиці був магазин у Львові, потім у Полтаві. Потім – інші міста з мільйонним населенням – Дніпро, Харків, Одеса та Донецьк. На даний момент торгові приміщення компанії працюють у 35 населених

пунктах України. Найбільше їх у Києві (7), а також у Львові, Одесі та Харкові (по 3). На сьогодні мережа «Епіцентр» налічує 72 торгові центри, до складу яких входить 12 об'єктів мережі «Нова лінія». Загальна торгова площа становить 1,5 мільйона квадратних метрів. м. Для порівняння, ця територія може вмістити 1650 футбольних полів. Найбільший торговий центр компанії працює на вулиці Полярній, 20 Д у Києві (105 000 кв. м), а найменший – у Шепетівці Хмельницької області (3500 кв. м). Стратегія розвитку компанії з самого початку полягала в тому, щоб відкривати магазини поруч із великими гіпермаркетами, такими як Metro або Auchan. Це дозволило нам розраховувати на синергію торгових закладів, коли відвідувачі продуктових магазинів також могли відвідувати торговий центр і навпаки. Спочатку магазини «Епіцентр» працювали у традиційному для будівельних гіпермаркетів форматі «зроби сам», але з розширенням асортименту роздрібний магазин поступово вийшов за межі формату, перетворившись на мережу торгових центрів, де покупець отримує повний асортимент непродовольчих товарів і зручні послуги.

За роки свого існування мережа торгових центрів «Епіцентр» зазнала якісних перетворень від будівельних до будівельних та гіпермаркетів і стала потужною мережею торгових центрів. На сьогоднішній день група компаній об'єднана в унікальну екосистему: 70 торгових центрів, сільськогосподарський напрямок, виробництво керамічної плитки, деревообробка, потужні об'єкти логістики та соціальної інфраструктури по всій Україні та сучасний онлайн-сервіс.

У гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр К» існує великий попит споживачів на різні товари. Наприклад, відділ ДЕКО користується великим попитом на товари: каструлі, тарілки, чашки, склянки та склянки, ложки та виделки, ємності для зберігання продуктів, постільні набори, а також різні сувеніри та особливо подарунки.

У гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр К» велика увага приділяється використанню реклами: плакатів, наклейок, спеціальних цінників, голосової реклами. Тому,

відвідуючи магазин, ми бачимо все більше і більше нової реклами, яка приваблює майже кожного відвідувача.

У 2019 році в мережі ТЦ «Епіцентр» стартувала програма лояльності «Вигода».

Покупці Епіцентру зможуть накопичувати бонусні бали за кожну покупку на карту «Вигода» і надалі використовувати їх для розрахунку за наступні придбання товарів в мережі. Картка «Вигода» також дозволяє користуватися й іншими перевагами в епіцентрі, зокрема, діятиме знижка до 25% на товари в магазинах INTERSPORT і відділах спорттоварів, а також знижка 10% на страви власного виробництва в кафе мережі.

Учасникам програми лояльності при кожній покупці буде нараховуватися 1% балів від вартості товару майже на весь представлений асортимент. 1 бал дорівнює 1 гривні. Крім накопичення балів користувачі карт «Вигода» отримуватимуть через різні канали комунікації інші пропозиції.

Перед запуском програми лояльності «Вигода» в мережі була випробувана тестова версія в ТЦ Чернігова та Хмельницького. Оновлена концепція була запущена в двох інших ТЦ, а пізніше – по всій мережі.

В мережі ТЦ «Епіцентр» використовує сучасне обладнання. Thermobox (ICETIME 13L, 26L, 30L) – найпопулярніша серія ізотермічних контейнерів, яка поєднує в собі різні технічні характеристики та доступні ціни. Теплоізоляційний матеріал: пінополіуретан. Оригінальний дизайн, ергономічна ручка, оснащена надійною системою закривання. Кришку можна використовувати як піднос або стіл. Тривалість зберігання продуктів до 24 годин при використанні холодних батарей. Матеріал тари – ударостійкий пластик. Обсяг: 13, 26, 30 літрів.

ТОВ «Епіцентр К» до своїх працівників пред'являє кваліфікаційні вимоги. Продавець повинен: вести кваліфікований діалог з покупцями. Він повинен: запитати покупця, який товар його цікавить, надати йому відповідну інформацію про товар, можна запропонувати альтернативний товар. Вибираючи товар покупцем, продавець повинен перевірити якість товару та упаковки.

У гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр К» дотримуються всі правила продажу товарів та правила обслуговування. У магазині є куточок споживача, де можна знайти правила торгівлі та надання послуг населенню.

Організаційна структура організації ТОВ «Епіцентр К» розглянуто на рисунок 2.1 (тип структури – лінійна).



Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: [сформовано автором за даними ТОВ «Епіцентр К»]

На підприємстві ТОВ «Епіцентр К» існує лінійно-функціональна система. Згідно з функціональною структурою управління, в організації створюються підрозділи зі спеціалістами певного профілю. Вони наділяються повноваженнями та, відповідно, відповідають за свою роботу. Завдяки цьому навантаження на вище керівництво зменшується. Дана структура має свої переваги [30, с. 45]:

– професіоналізм фахівців, які беруть він виконання основних функцій;

- стандартизація операцій управління;
- зниження навантаження із лінійних керівників.

Оскільки функціональна структура управління будується на горизонтальному поділі праці управління, це спричиняє появу деяких її недоліків. Серед них [31]:

- складнощі з підтриманням постійного зв'язку між відділеннями, що виконують різні функції;
- пролонгована процедура вирішення питань (треба узгоджувати їх із керівництвом);
- складнощі з пошуком відповідальних за роботу, оскільки вказівки можуть давати одразу 2–3 керівники.

Отже, на підприємстві сформувалася жорстка централізована лінійно-функціональна структура управління із недостатньо розвиненою системою зв'язків управління (організаційних документів). Така структура лише частково відповідає існуючому рівню та потребам розвитку підприємства.

Торгівля непродовольчими товарами регулюється «Правилами роздрібної торгівлі непродовольчими товарами». Ці Правила визначають порядок приймання, зберігання, підготовки до продажу та реалізації непродовольчих товарів через роздрібну торгову мережу, а також визначають вимоги щодо дотримання прав споживачів щодо належної якості та безпеки товарів та рівня торгівлі послуги.

У гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр К» є окрема каса для повернення товарів. Протягом 14 днів споживач має право обміняти товар, але для обміну товару ви повинні мати квитанцію на товар, самі товари, пояснити причину повернення товару, заповнити акт повернення товару.

У гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр К» надаються такі послуги, як: транспорт, навантаження та розвантаження, закупівля покупок, консультування покупців спеціалістами, також можна позичити товари. Для цього біля входу в гіпермаркет є представники банків, які заповнюють всі необхідні документи, ви також можете взяти товар у розстрочку та інші послуги. Всі ці послуги призначені для задоволення потреб споживачів та для легкого придбання товарів.

Проведемо стислий аналіз фінансово-господарської діяльності. Перш за все розглянемо структуру майна та джерела його формування (див. табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Структура майна та джерела його формування

Показник	Значення показника			Зміна за аналізований період			
	в тис. грн.			тис. грн. (гр.4-гр.2)	± % ((гр.4- гр.2) / гр.2)	тис. грн. (гр.4-гр.3)	± % ((гр.4- гр.3) / гр.3)
	2021	2022	2023				
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
1. Позаоборотні активи	1121580,00	470905,00	473649,00	-647931,00	-57,77	2744,00	0,58
у тому числі: основні засоби	569279,00	469342,00	403830,00	-165449,00	-29,06	-65512,00	-13,96
нематеріальні активи	1624,00	1563,00	1504,00	-120,00	-7,39	-59,00	-3,77
2. Оборотні, всього	220322,00	142573,00	205021,00	-15301,00	-6,94	62448,00	43,80
у тому числі: запаси	100673,00	105587,00	121208,00	20535,00	20,40	15621,00	14,79
дебіторська заборгованість	111320,00	29898,00	77879,00	-33441,00	-30,04	47981,00	160,48
грошові кошти і короткострокові фінансові вкладення	85,00	177,00	137,00	52,00	61,18	-40,00	-22,60
Пасив							
1. Власний капітал	361983,00	368044,00	377640,00	15657,00	4,33	9596,00	2,61
2. Довгострокові зобов'язання, всього	755612,00	8777,00	150000,00	-605612,00	-80,15	141223,00	1609,01
в тому числі: позикові кошти	755612,00	8777,00	150000,00	-605612,00	-80,15	141223,00	1609,01
3. Короткострокові зобов'язання, всього	224307,00	236657,00	151030,00	-73277,00	-32,67	-85627,00	-36,18
в тому числі: позикові кошти	152981,00	193092,00	65318,00	-87663,00	-57,30	-127774,00	-66,17
Валюта балансу	1341902,00	613478,00	678670,00	-663232,00	-49,42	65192,00	10,63

Джерело: [складено автором за даними бухгалтерської звітності ТОВ «Епіцентрі К»]

Необоротні активи підприємства за аналізований період зменшилися на 57,77% або на 647931 тис. грн. протягом 2022 року вони трохи збільшилися – 0,58% або на 2744 тис. грн.

Оборотні активи підприємства знизилися на 15301 тис. грн. або 43,80%. Зниження було в основному викликано зниженням дебіторської заборгованості на 33441 тис. грн. або на 160,48%.

Власний капітал підприємства залишився практично незмінним і коливався в межах 5% за досліджуваний період.

Довгострокові зобов'язання підприємства в цілому за період зменшилися на 605612 тис. грн. або на 80,15%, але за 2023 рік зросли на 141223 тис. грн. Збільшення довгострокових позикових коштів, з одного боку, негативно позначається

фінансової стійкості підприємства, а, з іншого боку, свідчить про наявність довгострокових програм розвитку підприємства.

Короткострокові позикові кошти мають тенденцію до зменшення, а саме за досліджуваний період зменшилися на 57,30%. Зниження даного показника є позитивним фактором зменшення залежності підприємства від залучених коштів.

Основні фінансові результати діяльності ТОВ «Епіцентрі К» за аналізований період наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати діяльності ТОВ «Епіцентрі К»

Показник	Значення показника, тис. грн.			Зміна за аналізований період			
	2021 р.	2022	2023 р.	тис. грн. (гр.4-гр.2)	± % ((гр.4-гр.2) / гр.2)	тис. грн. (гр.4-гр.3)	± % ((гр.4-гр.3) / гр.3)
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Виручка	1 551 196,00	1 641 025,00	1 985 086,00	433 890,00	27,97	344 061,00	20,97
2. Витрати по звичайних видах діяльності	1 426 510,00	1 463 407,00	1 770 188,00	343 678,00	24,09	306 781,00	20,96
3. Прибуток (збиток) від продажу	124 686,00	177 618,00	214 898,00	90 212,00	72,35	37 280,00	20,99
4. Інші доходи, крім відсотків до сплати	61 890,00	16 392,00	16 085,00	-45 805,00	-74,01	-307,00	-1,87
5. Інші витрати, крім відсотків до сплати	110 759,00	130 640,00	205 540,00	94 781,00	85,57	74 900,00	57,33
6. Відсотки до отримання	20 962,00	13 944,00	7 342,00	-13 620,00	-64,97	-6 602,00	-47,35
7. Відсотки до сплати	89 992,00	69 440,00	18 579,00	-71 413,00	-79,35	-50 861,00	-73,24
8. ЕВІТ (прибуток до оподаткування)	6 787,00	7 874,00	14 206,00	7 419,00	109,31	6 332,00	80,42
9. Зміна податкових активів і зобов'язань, податок на прибуток та інше	1 756,00	1 813,00	3 865,00	2 109,00	120,10	2 052,00	113,18
10. Інше			745,00	745,00	0,00	0,00	0,00
11. Чистий прибуток (збиток)	5 031,00	6 061,00	9 596,00	4 565,00	90,74	3 535,00	58,32

Джерело: [складено автором за даними бухгалтерської звітності ТОВ «Епіцентрі К»]

У 2023 році організація отримала прибуток від реалізації 214 898 тис. грн. порівняно з 2021 роком прибуток від продажу збільшився на 90 212 тис. грн. або 72,35%.

Порівняно з 2021 роком, у поточному періоді виручка від реалізації та витрати

на звичайну діяльність зросли і склали 1 985 086 тис. грн. та 205540 тис. грн. відповідно. Дохід від реалізації продукції зріс на 433 890 тис. грн., А витрати на звичайну діяльність – на 94 781 тис. грн. Більше того, у відсотковому вираженні зміна витрат (+ 85,57%) випереджає зміна доходу (+ 27,97%). Зростання доходу спостерігався протягом розглянутого періоду.

Досліджуючи витрати на звичайну діяльність, слід зазначити, що організація враховувала загальноекономічні (управлінські) витрати як умовно закріплені, відносячи їх за результатами звітного періоду на рахунок продажів.

Формальне дослідження правильності відображення у Балансі та «Звіті про фінансові результати» за звітний період відстрочених податкових активів та зобов'язань підтвердило зв'язок показників звітності.

Порівняно з 2021 роком чистий прибуток зріс майже на 90,74% (+ 4465 тис. грн.) і склав 9596 тис. грн. Збільшення чистого прибутку свідчить про раціональне використання наявних у компанії резервів.

Протягом аналізованого періоду ТОВ «Епіцентрі К» отримало прибуток від реалізації та загалом від фінансово-господарської діяльності, що призвело до позитивних значень усіх трьох, представлених у таблиці 2.3 показники рентабельності.

Таблиця 2.3

Аналіз рентабельності ТОВ «Епіцентрі К»

Показники рентабельності	Значення показника (у %, або в копійках з гривні)			Зміна показника	
	2021 р.	2022	2023 р.	коп., (гр.4 – гр.2)	± % (((4-2) / 2)
1. Рентабельність продажів (сума прибутку від реалізації в кожній гривні доходу). Нормальне значення для цієї галузі: щонайменше 8%.	6,1	9	9,3	-0,2	-2,2
2. Рентабельність продажів на ЕВІТ (сума прибутку від продажу до відсотків та податків у кожному гривневому доході).	6,2	4,7	1,7	-5,1	-75,6
3. Рентабельність продажів від чистого прибутку (величина чистого прибутку в кожному гривневому доході).	0,3	0,4	0,5	+0,3	+181,6

Продовження Таблиці 2.3

Показники рентабельності	Значення показника (у %, або в копійках з гривні)			Зміна показника	
	2021 р.	2022	2023 р.	коп., (гр.4 – гр.2)	± % ((4-2) / 2)
Довідково: Прибуток від продажу гривні, вкладеної у виробництво та реалізацію продукції (робіт, послуг)	6,5	9,9	10,3	-0,2	-2,4
Коефіцієнт процентного покриття (ICR), коефіцієнт. Звичайне значення: 1,5 або більше.	1,1	1,1	1,8	+0,7	+66,9

Джерело: [складено автором за даними бухгалтерської звітності ТОВ «Епіцентрі К»]

Прибуток від продажів в аналізованому періоді становив 9,3% виручки при нормативному значенні не менше 8%. Зростає прибутковість звичайної діяльності порівняно з цим показником за той самий період, що передував звітному року (+ 0,3%). Тобто кожна гривнева виручка ТОВ «Епіцентрі К» містить 0,3 копійки прибутку від продажу.

Показник прибутковості, розрахований як відношення прибутку до відсотків до сплати та оподаткування (ЕВІТ) до доходу організації, за аналізований період зменшився на 5,1 процентного пункту і становив 1,7%.

Рентабельність продажів від чистого прибутку зросла на 0,3% в.п. порівняно з 2021 роком і склала 0,5%. Ця величина показує, що кожна гривня доходу компанії містить 0,5 копійки суми чистого прибутку організації.

Прибуток від продажу гривні, вкладеної у виробництво та реалізацію продукції (робіт чи послуг), збільшився з 9,9% до 10,3%. Приріст значення показника порівняно з 2021 роком становив 0,4 в.п.

Проаналізований показник показує, що на кожен вкладений у виробництво та реалізацію гривні доводиться 10,3 копійки прибутку від продажів.

Протягом аналізованого періоду кожна гривня власного капіталу ТОВ «Епіцентрі К» забезпечив 0,025 грн. (2,5%) чистого прибутку організації. Цей показник значно нижчий за норму і знаходиться в критичному діапазоні.

Наступна таблиця 2.4 розраховує ліквідність балансу.

Аналіз показників ліквідності балансу ТОВ «Епіцентрі К»

Показник	Значення показника		Зміна (гр.3-гр.2)	Нормативне значення	Відповідність фактичного значення нормативному на кінець періоду
	на початок періоду (31.12.2022)	на кінець періоду (31.12.2023)			
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,6	1,36	+0,76	не менше 2	не відповідає
2. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,72	-0,47	+0,25	не менше 0,1	не відповідає
3. Коефіцієнт відновлення платоспроможності	-	0,87	-	не менше 1	не відповідає

Джерело: [складено автором за даними бухгалтерської звітності ТОВ «Епіцентрі К»]

Протягом аналізованого періоду величина рентабельності активів становила 1,4%. Отримане значення також не відповідає нормативному значенню і знаходиться в критичній зоні.

Аналіз структури балансу був проведений за період з початку 2023 року по 31 грудня 2023 року.

Поточний коефіцієнт ліквідності на 2023 рік становив 1,36, що нижче нормативного значення цього коефіцієнта (не менше 2). Отримане значення коефіцієнта поточної ліквідності свідчить про те, що у організації недостатньо наявних оборотних коштів для ведення бізнесу та своєчасного погашення строкових зобов'язань.

Коефіцієнт власних коштів зріс порівняно з 2021 роком на 0,25 і становив - 0,47. Однак збільшення цього коефіцієнта не сприяло його введенню в нормативне значення (не менше 0,1). Це означає, що компанія не має власних коштів для фінансування поточної діяльності. Відсутність оборотних коштів підприємства говорить про те, що весь оборотний капітал та частина необоротних активів організації формуються за рахунок позикових коштів.

Оскільки обидва коефіцієнти на 31 грудня 2023 року виявились меншими за норму, коефіцієнт відновлення платоспроможності розраховували як третій показник. Цей коефіцієнт використовується для оцінки перспектив відновлення нормальної структури балансу (платоспроможності) протягом шести місяців при

збереженні відбулася в аналізованому періоді динаміки перших двох коефіцієнтів.

Далі розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентрі К» (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники діяльності ТОВ «Епіцентрі К» за 2022-2023 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення, 2023/2022	
		2022	2023	абс., +/-	відн., %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	1641025,00	1985086,00	344061,00	20,97
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	1463407,00	1770188,00	306781,00	20,96
3. Адміністративні витрати	тис.грн.	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Витрати на збут	тис.грн.	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (р.2+р.3+р.4)	тис.грн.	1463407,00	1770188,00	306781,00	20,96
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис.грн.	177618,00	214898,00	37280,00	20,99
7. Інші операційні доходи	тис.грн.	16392,00	16085,00	-307,00	-1,87
8. Інші операційні витрати	тис.грн.	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Прибуток від реалізації продукції (р.6+р.7-р.8)	тис.грн.	194010,00	230983,00	36973,00	19,06
10. Чистий прибуток	тис.грн.	6061,00	9596,00	3535,00	58,32
11. Середньорічна вартість активів	тис.грн.	470905,00	473649,00	2744,00	0,58
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис.грн.	368044,00	377640,00	9596,00	2,61
13. Середньорічна вартість основних ОЗ	тис.грн.	469342,00	403830,00	-65512,00	-13,96
14. Чисельність ПВП	осіб	180,00	204,00	24,00	13,33
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р.5/р.1)*100	коп.	89,18	89,17	0,00	0,00
16. Фондовіддача (р.1/р.13)	грн./грн.	3,50	4,92	1,42	40,59
17. Продуктивність праці ПВП (р.1/р.14)	грн./особу	9116,81	9730,81	614,01	6,73
18. Рентабельність продукції (р.9/р.5)*100	%	13,26	13,05	-0,21	-1,58
19. Рентабельність діяльності (продажів) (р.10/р.1)*100	%	0,37	0,48	0,11	30,88
20. Рентабельність активів (р.10/р.11)*100	%	1,29	2,03	0,74	57,41
21. Рентабельність власного капіталу (р.10/р.12)*100	%	1,65	2,54	0,89	54,30

Джерело: [складено автором за даними бухгалтерської звітності ТОВ «Епіцентрі К»]

У 2023 році ТОВ «Епіцентрі К» відносно 2022 року мало наступні зміни:

- отримало чистого доходу на 344061 тис. грн. більше ніж за 2022 рік, або на 2097% за рахунок збільшення продаж;
- собівартість реалізованої продукції також зросла на 306781 тис. грн. або 20,96%, за рахунок збільшення обсягів виробництва;
- повні витрати підприємства збільшилися на 306781 тис. грн. або 20,96%, за рахунок збільшення обсягів виробництва;
- прибуток від реалізації також збільшився на 36973 тис. грн., або на 19,06%;
- чистий прибуток зріс на 3535 тис. грн. або на 58,32%;
- рентабельність продукції зменшилися до 13,05%, а продаж збільшилися – до 0,48%; рентабельність активів зросла на 0,74 п. до 2,03%, а власного капіталу зросла на 0,89 п. до 2,54%.

2.2. Аналіз соціально-психологічного клімату в колективі

Ефективність діяльності господарюючого суб'єкта визначається складом персоналу, його кваліфікацією та компетенцією. Далі проаналізуємо кількісні та якісні характеристики персоналу ТОВ «Епіцентр К». Структура кількісного складу співробітників ТОВ «Епіцентр К» представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура кількісного складу персоналу ТОВ «Епіцентр К», чол.

Показник		2021 рік	2022 рік	2023 рік
Вік	До 25 років	36	36	24
	25-30 років	84	72	84
	понад 30 років	60	72	84
Освіта	вища	36	42	54
	середньо спеціальна	132	126	120
	середня	12	12	6
Стаж роботи	до 5 років	36	36	24
	5-10 років	84	78	84
	понад 10 років	60	66	72
Стать	чоловічий	132	132	162
	жіночий	48	48	42

Джерело: [розроблено автором за матеріалами ТОВ «Епіцентр К»]

З даних зведеної таблиці видно, що в організації досить молодий колектив – середній вік 28 років. На 2023 рік середній вік співробітників становить 31 рік. Це позитивно впливає на підприємство тому, що молоді спеціалісти мають більш високу продуктивність праці.

Рівень освіти представлений на рисунку 2.2.

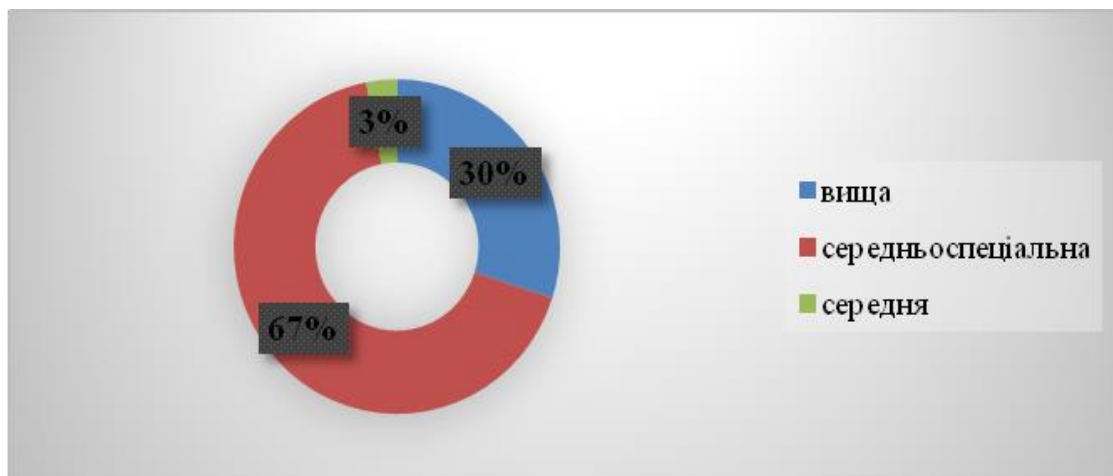


Рис. 2.2. Рівень освіти співробітників компанії ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: [розроблено автором за матеріалами ТОВ «Епіцентр К»]

На підприємстві 67% працівників мають спеціальну освіту, тобто є фахівцями для виконуваних виробничих функцій. Більшість працівників на підприємстві мають стаж від 5 до 10 років – 84 чол., а понад 10 років – 72 чол. На нашу думку це свідчить про наявність досвідчених за фахом спеціалістів, кількість яких збільшується.

В даний час отримала має розвиток точка зору, що в багатьох, навіть ефективно працюючих підприємствах, конфлікти не тільки можуть бути, але навіть необхідні. Природно, конфлікт не завжди позитивний: він може перешкодити роботі не тільки окремої особистості, але й досягнення результатів всього підприємства в цілому.

Але найчастіше саме конфліктна ситуація сприяє виявленню різних точки зору, показуючи додаткову інформацію, допомагаючи виявлення проблем і способів їх вирішення. Конфлікт може допомогти групі співробітників або окремо

взятому співробітнику більш ефективно вирішити проблему. Конфлікти можуть допомогти при розробці більш ефективних систем виробництва, планування, прийняття рішень, якщо кваліфіковано і своєчасно ними управляти.

Для аналізу соціально-трудових конфліктних ситуацій і методів управління ними (рішення конфліктів) безпосередньо в ТОВ «Епіцентр К», необхідно спочатку оцінити психологічний клімат колективу. Для цього в компанії в 2022 році було проведено дослідження, в якому брали участь 1,0 тис. працівників, різних посад, спеціальностей, трьох вікових груп (до 25, 25-30, понад 30 років), за різною освітою, стажем та статтю. Дослідження було проведено методом анкетування.

На питання «Чи подобається Вам робота в даному колективі?» співробітники дали такі відповіді: 74% вказали, що в даному колективі їм працювати подобається, а 26% тих, хто вагався при відповіді на це питання, але жоден з опитаних не відноситься негативно до свого колективу. Наочно результати можна побачити в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Чи подобається Вам працювати в ТОВ «Епіцентр К»? %

варіанти відповідей	подобається працювати	не подобається працювати	вагалися з відповіддю	всього
%	74%	0%	26%	100%

Джерело: [розроблено автором за матеріалами ТОВ «Епіцентр К»]

Анкетування було доповнення інтерв'ю співробітників, результати якого показали, що за критеріями міжособистісних відносин згуртованість колективу в різних ситуаціях (дозвільна, ділова та кризова) є середньою. Тобто, колектив підприємства є відносно цілісним за відношенням самого підприємства. Найвищими показники виявилися в діловій сфері відносин. На одне з визначальних питань «Чи присутні в колективі неформальні групи?». Надано таку інформацію (рисунок 2.3.)

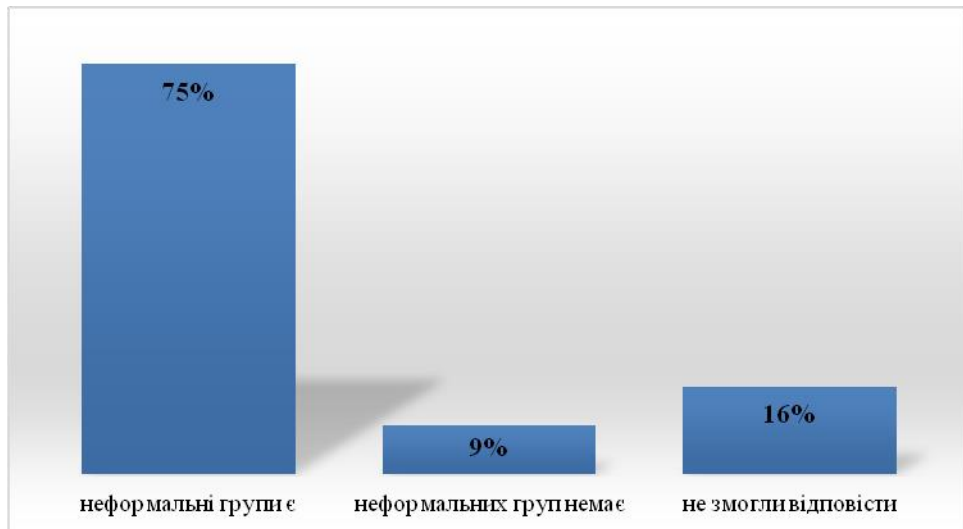


Рис. 2.3. Наявність неформальних груп ТОВ «Епіцентр К», %
Джерело: [розроблено автором за матеріалами ТОВ «Епіцентр К»]

Дружні стосунки між колегами присутні у 1% співробітників, товариськими позначили свої відносини 18%, решта 81% займають нейтральні відносини з колегами. При цьому дружні відносини з колегами склалися у 1% респондентів, товариські відносини – у 18% респондентів, нейтральні відносини – 81%, явною ворожості і відкритих конфліктів серед колег виявлено не було.

Узагальнивши результати анкетування та інтерв'ю, ми прийшли до наступного висновку: в компанії не склалося явних неформальних груп, характер лідерства носить ситуативний характер. З усього колективу лише троє відгукнулися про одного із співробітників негативно. Таким чином, соціально-психологічний клімат в колективі можна охарактеризувати як нейтральний.

На питання: «Які, на Вашу думку, фактори вплинули на формування відносин в колективі?», відповіді працівників були наступними (див. рис. 2.4):

- 27% – сумісні характери;
- 40% – особисті якості;
- 23% – умови організації виробництва;
- 0% – управління;
- 10% – професіоналізм співробітників.

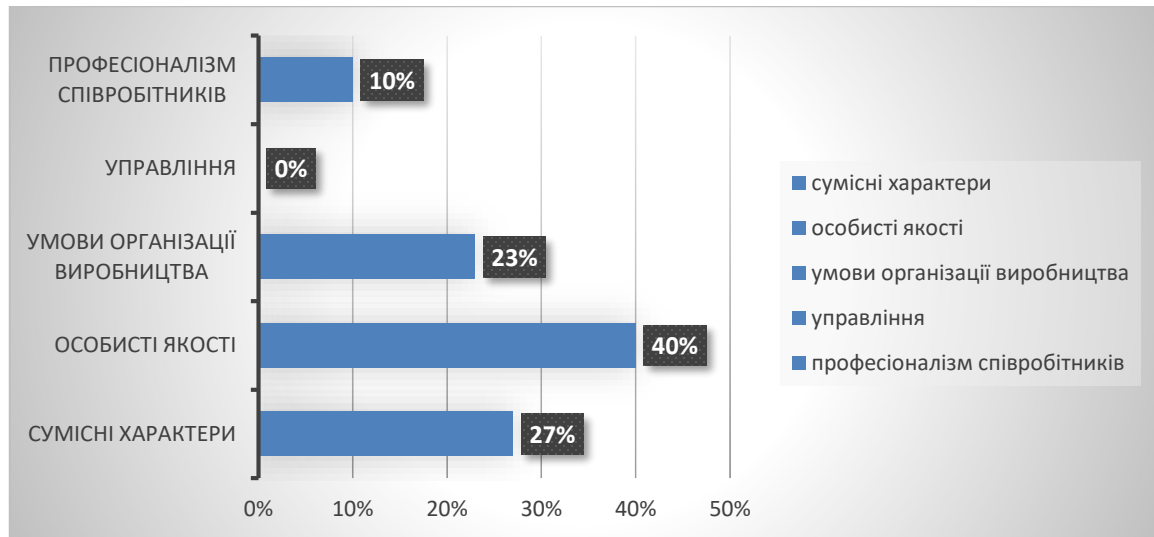


Рис. 2.4. Фактори, що впливають на формування відносин в ТОВ «Епіцентр К», %

Джерело: [розроблено автором за матеріалами ТОВ «Епіцентр К»]

На перше місце, як видно, вийшли особисті якості співробітників, на другому – сумісність за характером, на третьому – умови організації праці. Професіоналізм співробітників відійшов на четверте місце, варіант «стиль управління» не вибрав ніхто з опитаних. За цими даними можна зробити наступний висновок – на формування відносин в колективі впливають психологічні характеристики кожного окремо взятого зі співробітників.

Наступні питання інтерв'ювання дали можливість оцінити рівень конфліктності в колективі в цілому: «Які конфлікти найчастіше виникають у Вашій організації?» І «Хто зазвичай бере на себе роль ініціатора вирішення конфліктів?». В результаті дослідження найбільш часті конфлікти в колективі «начальник-підлеглий» (48%) і «начальник-колектив» (33%). Ініціатором врегулювання конфліктів частіше виступає керівництво організації (72%), в той час як працівники виступають у цій ролі не частіше ніж в 7% випадків. Частим є і відповідь «ніхто» – 21% співробітників. Це підтверджує авторитарність стилю управління компанією, що тягне за собою небажання керівника помічати проблеми і конфлікти серед

співробітників. У співробітників, які не входять до керівного складу, рівень конфліктності не є високим і становить 17%.

Це ще раз підтверджує сприятливість соціально-психологічного клімату в колективі, але в зв'язку з авторитарністю, є деяка відчуженість між керівником і колективом. Керівник авторитарний при вирішенні робочих питань і завдань, у вирішенні же міжособистісних питань переважаючим можна назвати демократичний стиль.

Наступна підгрупа питань була складена для визначення орієнтирів опитуваних при виборі місця роботи, а також виявлення набору цінностей, які є найбільш характерними для даного колективу. На питання «Вкажіть Ваші орієнтири при виборі місця роботи» відповіді співробітників ТОВ «Епіцентр К» розподілилися наступним чином (див. рис. 2.5):

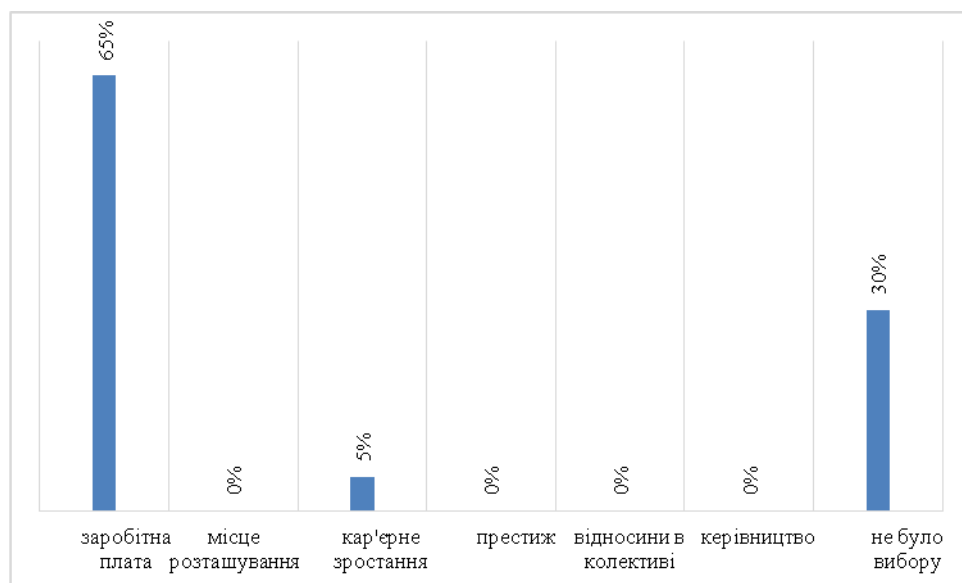


Рис. 2.5. Орієнтири співробітників ТОВ «Епіцентр К», %

Джерело: [розроблено автором за матеріалами ТОВ «Епіцентр К»]

- 65% – заробітна плата;
- 0% – місце розташування;
- 5% – кар'єрне зростання;
- 0% – престиж;

0% – відносини в колективі;

0% – керівництво:

30% – не було вибору.

Діаграма показує, що пріоритетом для більшості є рівень заробітної плати, у 30% не було вибору, найменшу кількість співробітників вибрали дане підприємство через можливість кар'єрного росту. Місцезнаходження, престиж, керівництво і відносини в колективі не вказані як визначальні чинники при виборі місця роботи.

Важливий і відповідь на питання «Наскільки, при виборі робочого місця, Вам важливі відносини в колективі?». Більшість відповідей на дане питання – «байдуже» (див. рис. 2.6).

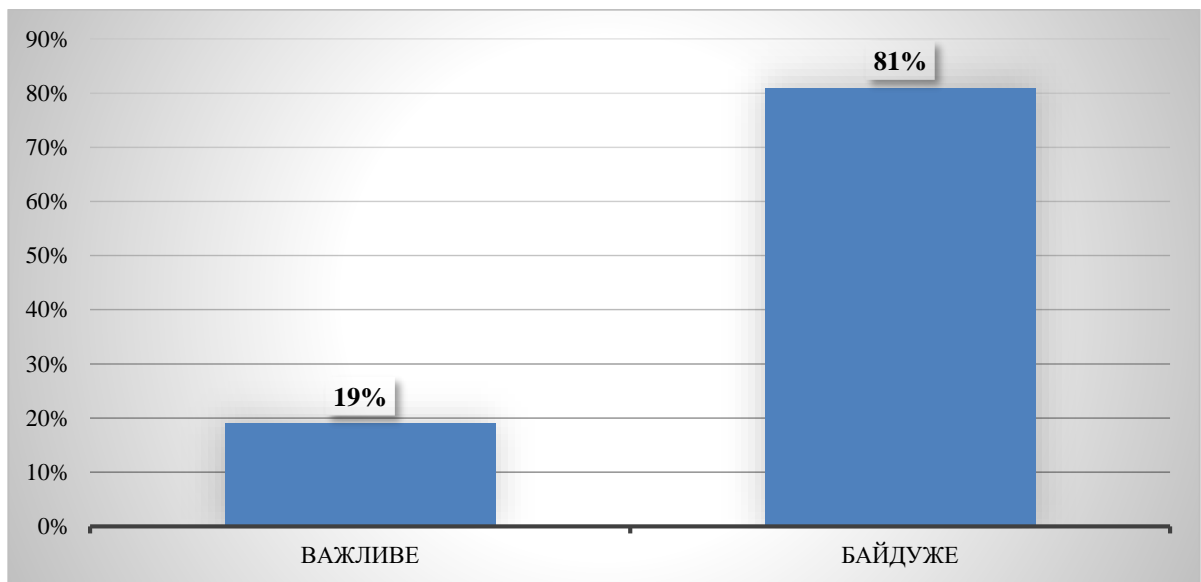


Рис. 2.6. Важливість відносин в колективі
при працевлаштуванні в ТОВ «Епіцентр К», %

Джерело: [розроблено автором за матеріалами ТОВ «Епіцентр К»]

Дані відповіді членів колективу при визначенні основних цінностей також пояснюються сприятливим соціально-психологічним клімату в організації. При цьому на питання «Яким би ви назвали клімат у Вашому колективі?» Були дані наступні відповіді (рисунок 2.7):

21% – відмінним,
41% – хорошим,
28% – нейтральним,
10% – поганим,

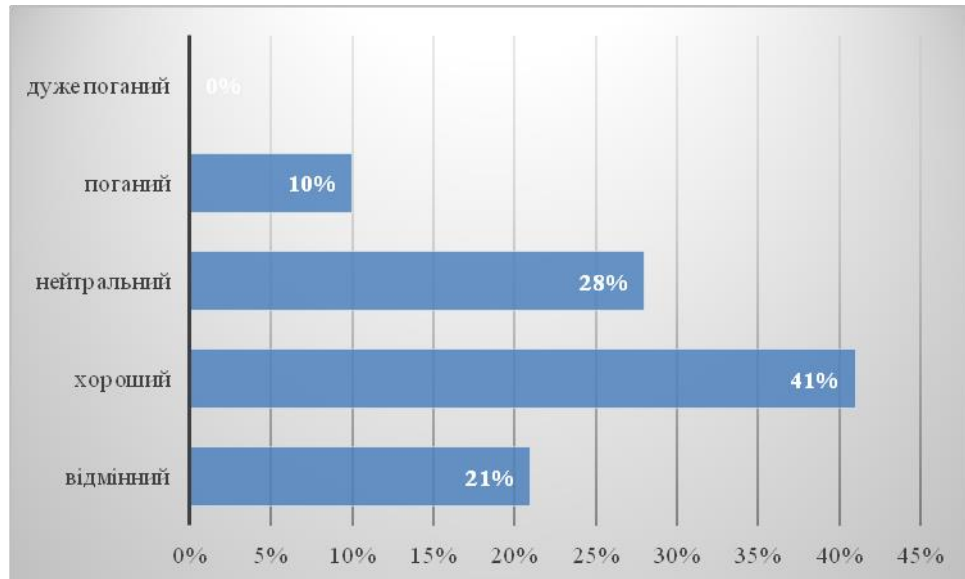


Рис. 2.7. Оцінка співробітниками

ТОВ «Епіцентр К» стану психологічного клімату, %

Джерело: [розроблено автором за матеріалами ТОВ «Епіцентр К»]

Підводячи підсумки анкетування можна зробити наступні висновки: демократичний стиль є пріоритетним для колективу. При цьому здебільшого анкетованих співробітників визначено авторитарним (92%) стиль управління в колективі, а 8% потуральний.

Дані результати можна пояснити різним підходом керівників до співробітників, також можливої необізнаністю деяких співробітників, оскільки загальна картина дає тільки авторитарний стиль керівництва. А даний стиль управління не може в повній мірі влаштовувати співробітників, до того ж сприяє зростанню роз'єднаності колективу.

Таким чином, в колективі соціально-психологічний клімат визначається самими співробітниками як нейтральний, що підтверджується результатами

дослідження. Можна припустити, що більшість працюючих в ТОВ «Епіцентр К» влаштовує дане положення.

Міжособистісні конфлікти практично відсутні, найпоширеніші – це конфлікти співробітників з керуючим персоналом, в зв'язку з чим напрашується висновок про те, що головною проблемою даного колективу є відсталість системи управління, що не завжди може справити позитивний вплив на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

Причини конфліктів ТОВ «Епіцентр К» у системі «керівник-підлеглий»: об'єктивні (субординаційний характер відносин, висока інтенсивність взаємодії, розбалансованість робочого місця, неузгодженість зв'язків між робочими місцями в організації, складність соціальної і професійної адаптації, недостатня забезпеченість усім необхідним для виконання управлінських рішень) і суб'єктивні. Серед суб'єктивних виділяють: управлінські (необґрунтовані, неоптимальні і помилкові рішення, надмірна опіка і контроль підлеглих з боку керівництва, недостатня професійна підготовка керівників, низький престиж праці управлінців середньої та нижчої ланки, нерівномірність розподілу службового навантаження серед підлеглих; порушення в системі стимулювання праці) і особистісні (низька культура спілкування, недобросовісне виконання своїх обов'язків підлеглими, прагнення керівника затвердити свій авторитет за будь-яку ціну, вибір начальником неефективного стилю керівництва, негативна установка керівника по відношенню до підлеглого, і навпаки, напружені відносини між керівниками і підлеглими, конфліктогенні особливості учасників взаємодії).

Наслідки конфліктів для ТОВ «Епіцентр К»: функціональні (конструктивні): розвиток і рух вперед; активізація соціального життя і запобігання застою; виявлення та усунення існуючих проблем та суперечностей у функціонуванні колективу, відсвічування невирішених проблем, розрядка соціально-психологічної напруженості; посилення внутрішньогрупової згуртованості в умовах протистояння з іншими групами або з керівником; пізнання учасниками конфлікту один одного і усвідомлення своїх інтересів; поліпшення якості діяльності в умовах конкурентної

взаємодії; створення необхідного рівня напруженості, потрібного для наукової діяльності і творчої активності та ін.; дисфункціональні (деструктивні): обмеження взаємодії між людьми і зниження згуртованості групи; погіршення соціально-психологічного клімату; погіршення якості індивідуальної та спільної діяльності; закріплення соціальної пасивності особистості, її психологічна дезорганізація, яка може себе проявити агресії або регресії; посилення напруженості й ворожості; падіння мотивації до праці; безглузда витрата сил на конфронтацію, переживання і стреси; почуття образи, незадоволеності, поганий настрій, хвороби, плинність кадрів.

Помилкові дії керівника ТОВ «Епіцентр К», що призводять до деструктивних конфліктів: 1) порушення трудового законодавства; 2) порушення службової етики: гідність, зарозумілість, неповага до підлеглих; обман підлеглих, невиконання обіцянок; нетерпимість до думок інших; ущемлення прав підлеглих; зловживання становищем начальника; доручення виконавцю «через голову» безпосереднього керівника; приховування інформації (в тому числі неусвідомлене); критика, принижуючи гідність людини; 3) несправедлива оцінка керівником підлеглих і результатів їх праці: помилки в застосуванні заохочень і покарань; неправильний розподіл робіт між виконавцями; встановлення окладу з порушенням балансу «внесок-оклад»; запрошення працівника з боку, коли кандидати на посаду є в самому колективі; хворобливе ставлення до авторитету підлеглого; огульна критика групи підлеглих; нечітке формулювання завдань; недооцінка роз'яснювальної роботи.

Конструктивного вирішення конфлікту у відносинах керівника і підлеглого ТОВ «Епіцентр К» сприяють врахування інтересів один одного, різниці в посадових статусах, індивідуально-психологічних особливостей і емоційного стану, підхід до вирішення протиріччя з різних сторін. Попередження конфліктів у системі «керівник – підлеглий» сприяють грамотна організація управлінської діяльності, безконфліктне взаємодія і спілкування з підлеглими.

Методи управління конфліктами та їх профілактики у колективі: чітке формулювання вимог до результатів роботи кожного конкретного працівника і підрозділу в цілому; наявність ясно і однозначно сформульованих прав і обов'язків, правил виконання роботи; використання координуючих механізмів і суворе дотримання принципу єдиноначальності (підлеглий повинен знати чий розпорядження він повинен виконувати); встановлення загальних цілей, формування загальних цінностей (дозволяє людям зрозуміти, як їм слід поводитися в конфліктних ситуаціях, перетворюючи їх в функціональні); система заохочень працівників за усунення виявлених порушень (веде до зниження конфліктності і підвищенню безпеки); міжособистісні способи вирішення конфліктних ситуацій на основі врахування психології учасників конфлікту.

Центральною проблемою всієї тактики попередження конфлікту ТОВ «Епіцентр К» є підтримка атмосфери співпраці як універсального методу попередження конфлікту. Дана профілактика носить комплексний характер і включає в себе методи соціально-психологічного, організаційно-управлінського та морально-етичного характеру. Найважливіші з соціально-психологічних методів, орієнтованих на коригування думок, почуттів і настроїв людей, з:

- метод згоди (залучення потенційних конфліктантів в спільну справу, в ході здійснення якого у можливих супротивників з'являється більш-менш широке поле спільних інтересів, вони краще дізнаються один одного, звикають співпрацювати, спільно вирішувати виникаючі проблеми);

- метод доброзичливості, емпатії, розвитку здатності до співпереживання, співчуття іншим людям, розуміння їх внутрішніх станів (розвиток уміння висловлювати співчуття товаришеві по роботі і надавати йому практичне сприяння; цей метод вимагає виключення невмотивованої ворожості, агресії; прояви терпимості і толерантності до тих чи інших особливостей інших людей);

- метод поваги гідності, репутації партнера (цей метод вимагає наявності уміння розділяти справу і особистість і в цілях попередження негативного розвитку

подій при виникненні конфліктної ситуації постійно виражалось визнання гідності партнера, повага до його особистості);

– метод недопущення дискримінації людей (недопустимість підкреслення переваги одного працівника над іншим, яких би то не було відмінностей між ними; з цією метою в практиці управління, особливо японських фірм, часто використовуються елементи зрівняльного матеріального заохочення всіх працівників фірми);

– метод «схвалення» (похвала, схвалення і підтримка, особливо в доречних ситуаціях: презентації, ювілеї, спільний відпочинок трудових колективів і т.п.);

– метод, який використовує почуття гумору (наявність цього почуття-одне зі свідчень духовного здоров'я людини, його оптимістичного погляду на світ. Гумор згуртовує людей навіть в тих ситуаціях, коли, здавалося б, не залишилося вже ніяких надій на примирення. Це відбувається тому, що з допомогою гумору виявляється якась спільність між людьми, загальне для всіх розуміння смішного. Цим засобом слід користуватися, дотримуючись почуття міри).

Щоб перетворити конфліктну взаємодію ТОВ «Епіцентр К» у відносини співпраці необхідне виконання наступних дій:

– виділити спеціальний час для спілкування, розмови, дискусії, при цьому важливо також переконати іншого в тому, що подолання розбіжностей вигідно і йому;

– забезпечити сприятливу обстановку проведення зустрічі (врахувати температуру в приміщенні, освітлення, а також виключити телефонні дзвінки і присутність сторонніх осіб);

– суворо дотримуватися правил обговорення проблеми (важливо з самого початку бесіди висловити надію на досягнення взаємовигідної угоди; обговорення суті проблеми слід почати, висловивши розуміння проблем співрозмовника і свою готовність піти на поступки; викласти власну точку зору на суть проблеми; після такого обміну жестами примирення настає вирішальний момент діалогу, в

результаті якого зменшується напруженість, посилюється довіра, виявляється спільність інтересів і дозволяє укласти договір про дозвіл конфлікту на взаємовигідних умовах);

– для того щоб договір був міцним, здійсненим, він повинен бути взаємовигідним, збалансованим (рішення має бути конкретним, точно визначати строки та відповідальних осіб, його краще всього оформити в письмовому вигляді, а його копію вручити кожній стороні конфлікту).

Сукупність всіх цих методів забезпечує збереження нормальних ділових відносин, зміцнює взаємну повагу і довіру, створює в організації атмосфери співробітництва і тим самим сприяє запобіганню деструктивних конфліктів. Але профілактика конфліктів вимагає від керівника не тільки знання методів впливу на групову психологію, але й уміння розпізнавати індивідуальні особливості людей і впливати на їх поведінку. Це особливо важливо щодо тих психологічних типів, які відіграють особливу роль у генеруванні конфліктів, тобто щодо конфліктних особистостей.

2.3. Особливості управління конфліктами в ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Незважаючи на в цілому сприятливий соціально-психологічний клімат в ТОВ «Епіцентр К», майже щодня виникають різні суперечки і розбіжності, час від часу переростають в конфлікти.

Основними можна виділити наступні:

- замовники (покупці) і співробітники;
- співробітник і співробітник;
- керівник та підлеглий;
- керівник і група співробітників.

За тривалістю можна виділити короткочасні і затяжні конфлікти, які пов'язані з глибокими морально-психологічними травмами. Природно, не можна визначити

це як негативний показник. З більшості конфліктних ситуацій можливо витягти позитивний: виявити і виправити розбіжності між окремими працівниками та між підрозділами. Можливо що докладне вивчення деяких з конфліктних ситуацій допоможе виправлення недоліків системи керівництва підприємства в цілому. Вирішення конфлікту не обов'язково веде до поліпшення ситуації, але існує можливість нормалізувати її або привести до вихідного стану.

Для розробки рекомендацій щодо ефективного управління трудовими конфліктами в ТОВ «Епіцентр К» необхідно розглянути найбільш часто виникають конфліктні ситуації. Найбільш показовими є виробничі конфлікти, тим більше що конфлікти такого роду мають більший вплив на діяльність організації в цілому і, безсумнівно вимагають ефективного управління і дозволу.

Кожне підприємство є механізмом, всі частини і системи якого повинні чітко і злагоджено виконувати свої функції. Робота керівника і керуючого персоналу є найбільш відповідальною і від чіткості її виконання безпосередньо залежить розвиток і прибуток як окремо взятого підрозділу, так і підприємства в цілому. Досить часто, зловживаючи своїм керівним службовим становищем, керівництво приходять не до початку робочого дня, а набагато пізніше, часто до обіду. Таким чином, їх функцію вирішення поточних питань, крім своїх безпосередніх обов'язків, беруть на себе нижчестоящі працівники. Дані рішення не завжди збігаються з думкою керівника, який може потім змінити дана вказівка. Через це дії співробітників в зазвичай не є злагодженими, що веде до падіння продуктивності. Цю ситуацію можна охарактеризувати як конфлікт між керівником і підлеглими, тобто організаційний конфлікт.

У разі такої конфліктної ситуації співробітникам слід офіційно письмово направити скаргу керівнику компанії по внутрішній пошті. Директор, після розгляду скарги, повинен перевірити факти, зазначені в скарзі за даними персональних карток, за допомогою яких ведеться облік перебування співробітників на робочому місці. У разі встановлення вини менеджера або

керівника департаменту, директор може зробити догану або накладити штраф, або позбавити преміальних за пропущені робочі години.

У минулому році на посаду керівника виробничого департаменту взяли нового співробітника, замість того, хто пішов на пенсію. Жінка з вищою економічною освітою. Поруч з її кабінетом розташовані сектор обробки документів, сектор звірки документів, секретаріат і кабінет керівника. Практично з перших днів виконання обов'язків новою співробітницею, став назрівати її конфлікт з керівником сектора обробки, психологічна боротьба двох жінок. Спочатку будучи міжособистісним, конфлікт переріс у конфлікт між особистістю і групою (особистість – нова співробітниця, група – працівниці сектора обробки). Основна причина вже цього конфлікту стала низька корпоративна культура. Нового співробітника не влаштовує звернення до неї по імені, а не за правилами корпоративної етики – по імені та по батькові.

У такій ситуації вже можна визнати необхідність втручання керівника, якому необхідно виступити консультантом і прийняти психологічні заходи для вирішення цієї конфліктної ситуації або застосувати тактику згладжування конфлікту. Затягування даної ситуації може привести до звільнення однієї зі співробітниць, хоча вони є хорошими фахівцями, вже вивчили і специфіку роботи даного департаменту і підприємства.

У ТОВ «Епіцентр К», в виробничому департаменті, є дві рівнозначні посади – начальник відділу з підготовки законодавчих актів та начальник відділу з підготовки нормативних документів. На прикладі конфліктів між даними начальниками добре видно одна з основних причин виробничих конфліктів – боротьба за ресурси підприємства. Іноді, в період надходження великої кількості документів або сторонніх замовлень на обробку документації, виникає нестача технічних і людських ресурсів. Обидва відділу в такому випадку чекають якнайшвидшої обробки саме своїх документів, але адміністраторів, що вносять документацію в базу і присвоюють їм внутрішні номери для подальшої маршрутизації в базі даних всього троє. Вони фізично не можуть задовольнити всі

запити в період авралу. Тут починається конфлікт між двома сторонами, який, в свою чергу, підігривається невдоволенням керівника виробничого департаменту через зрив термінів перед замовниками. У той же час і у співробітників є надбавки і премії за якість і своєчасне виконання своєї роботи.

У даній ситуації директору, який не забезпечив всі необхідні ресурси обидва відділи, необхідно зайнятися, в першу чергу, їх розподілом. У період виникнення великих обсягів виробництва, можна було б наймати сторонніх виконавців, тим більше таке практикується на підприємстві в цілому. Для начальників відділів потрібно задіяти міжособистісні важелі і привести конфліктуючу ситуацію до вирішення за допомогою компромісу.

Один з менеджерів, при спілкуванні з замовником, не врахував прохання про особливості оформлення документів. Замовник залишив скаргу на сайті компанії і написав негативний відгук. У такій ситуації директор змушений був провести зі співробітником бесіду і накласти штраф. Щоб такі випадки не повторювалися або мали поодинокий характер, слід проводити внутрішні тренінги з персоналом. На них необхідно обговорювати робочі плани компанії, проблеми, що виникають в колективі і способи їх вирішення.

В основі цього конфлікту лежить людський фактор, суб'єктивні вчинки і поведінка людей – категоричність, імпульсивність, невміння слухати або переконувати співрозмовника і т.п.

Ще один показовий приклад конфлікту в ТОВ «Епіцентр К» виник між співробітниками виробничого департаменту (безпосередньо виконавці замовлень) і менеджерами відділу продажів. Виробничий відділ не прийняв технічне завдання на виготовлення електронної бази пакету документації для замовника, мотивуючи це тим, що документація в повному обсязі відповідала вимогам.

Внаслідок даного простого конфлікту, для виробничого департаменту пакет документів не був оброблений і відданий замовнику в термін.

Метою менеджерів в даній ситуації – швидке отримання прибутку по новому для підприємства замовленню, але факт, що виробничий департамент зіткнувся з

даним видом документації вперше, і, відповідно, у співробітників департаменту не було встановлених керівництвом норм і технічної документації для виробництва даного виду продукції, ними врахований не був. В даному випадку мав місце організаційно-технологічний конфлікт. Він пов'язаний з ростом спеціалізації підприємства і розбиттям її на відокремлені підрозділи. Даний конфлікт стався через те, що виробничий департамент і відділ продажів самі сформулювали собі цілі і приділили більшу увагу їх досягненню, ніж досягненню цілей всього підприємства як єдиного цілого.

Даний конфлікт має значну силу інтенсивності. Для вирішення даного конфлікту слід застосувати компроміс, тобто провести переговори між менеджерами, які беруть замовлення і виробничим департаментом. Це допоможе встановити компроміс і прийти до рішення, яке влаштує всі сторони. В даному випадку виграє і кожен відділ, і підприємство в цілому.

Ми проаналізували лише п'ять прикладів, найбільш показових для компанії ТОВ «Епіцентр К». Звичайно, в компанії виникає набагато більше конфліктів, і великих, і маленьких. Взагалі, з безлічі видів конфліктів, можна виділити два основних: мають об'єктивні чи суб'єктивні причини. Виробничий конфлікт може змінитися (перерости) на міжособистісний: можуть виникнути розбіжності між співробітниками, які потім переростуть в особисту неприязнь або, навпаки, через особисті протиріч можуть статися перебої в роботі відділу або підприємства в цілому.

Існує інший приклад конфлікту на підприємстві, коли міжособистісний конфлікт переріс до трудового та значно вплинув на діяльність підприємства.

Даний конфлікт почався зовсім недавно у відділі кадрів. У зв'язку з виходом компанії на новий ринок і розширенням своєї діяльності, керівництвом ТОВ «Епіцентр К» було прийнято рішення збільшити штат своїх співробітників і, що, відповідно вело до збільшення обов'язків співробітників відділу кадрів. Коли стало очевидно, що наявні співробітники фізично не могли вчасно справлятися зі своїми посадовими обов'язками, було вирішено найняти ще одного працівника, причому

керівництву хотілося взяти молоду дівчину, середній вік працівників організації становить 42 роки. Дівчина, яка зайняла це місце, цілком підходила для цієї роботи, тому що мала відповідну кваліфікацію і дійсно могла б виконувати свої обов'язки, якби не почала конфліктувати з начальницею відділу кадрів.

До опису конфлікту хотілося б приділити увагу учасникам конфлікту.

По-перше, це начальниця відділу кадрів (в карті конфлікту назвемо її «Пані»). Зріла жінка, все своє життя працює в кадровій службі, і багато років присвятила ТОВ «Епіцентр К». За родом своєї діяльності їй доводилося працювати з різними категоріями людей, і вона, як хороший психолог, завжди могла з кожним знайти спільну мову. При цьому, серед співробітниць свого відділу, вона славилася як жінка владна, але справедлива і розуміє. Керівництво заводу цінує професійні якості «Пані» і прислухається до її думки. Її слабкою стороною є те, що завзятість, властива їй при вирішенні ділових питань, пропадає в ті моменти, коли зачіпаються її особисті інтереси, а не робочі інтереси.

Другий учасник – молода співробітниця (назвемо її в карті конфлікту «Стервочка»). Ця дівчина є другим учасником розглянутого конфлікту. Молодий, який подає великі надії, нещодавно закінчив інститут фахівець. На попередньому місці роботи характеризувалася, як відповідальний працівник, що відповідає своїми діловими якостями займаній посаді. Саме тому, що «Стервочка» володіла великими знаннями в області комп'ютерних технологій і володіла відповідною інформацією, її посадовими обов'язками стало проведення роботи по оновленню науково-методичного забезпечення кадрової роботи, її матеріальної бази, впровадженню сучасних методів управління кадрами з використанням автоматизованих систем і автоматизованих робочих місць працівників кадрових служб, створенню банку даних про персонал підприємства, його своєчасному поповненню, оперативному представленню необхідної інформації користувачам. В цілому, ця дуже приємна в спілкуванні, привітна і працездатна дівчина, сподобалася співробітницям відділу кадрів, але ось з «Пані» відносини спочатку не склалися. І, хоча «Стервочка» була прийнята на роботу зі схвалення «Пані», остання скептично ставилася до молодої

співробітниці. Слабкою стороною «Стервочка» в цьому конфлікті є те, що вона новий співробітник, і не є незамінним співробітником, хоча і дуже старається.

Тепер перейдемо до опису конфлікту. З самого початку «Пані» помітила, що більшу частину часу «Стервочка» витрачає на телефонні розмови і так звані «Відлучки роботи», пояснюючи це тим, що для якісного виконання своїх обов'язків (створення банку даних на кожного співробітника) вона повинна бути особисто знайома з усім кадровим складом.

Спочатку вона думала, що «Стервочка» дійсно хоче «зсередини» познайомитися з діяльністю компанії і його працівниками, що, безумовно, позитивно позначилося б на її роботі. Але після того, як «Пані» кілька разів побачила свою підопічну, весело бовтає з співробітниками і співробітницями інших відділів, незважаючи на скупчилися завдання, зрозуміла, що та й не збирається присвячувати весь свій робочий час виконання своїх посадових обов'язків. «Пані» розлютилася і стала в досить емоційній формі викладати свої претензії «Стервочці». З'ясувати у дівчини причини такого відношення до роботи не вдавалося, оскільки у відповідь та тільки ображено дивилася і говорила, що вона весь день працювала й от тільки на хвилиночку вирішила перекинутися парою слів з товаришами по службі. І ледве чутно буркнула під ніс: «Що б ти розуміла, стара...». «Пані» зробила вигляд, що нічого не чула, хоча жіноче самолюбство було вражене. З цього дня обидві жінки вже не приховували своєї неприязні один до одного. «Пані» нескінченно чіплялася до молодої жінки, а та, під приводом, що в такій атмосфері неможливо працювати, постійно відсутній на своєму робочому місці.

Конфлікт розростався дуже швидко. Решта співробітниці відділу кадрів не знали, як в цій ситуації себе правильно вести. З одного боку, симпатизуючи всім молода дівчина, яка тільки прийшла і потребувала підтримки і опори, з іншого – начальниця, яка на очах з ділової та розуміючої жінки перетворювалася в «фурію».

У наявності конфлікт віків, де вражене «в старості» жіноче самолюбство «Пані» повстало проти молодості і привабливості «Стервочки». Коли інформація про дану ситуацію вже перестала бути свого роду таємницею і вийшла на вищий

рівень, в справу довелося втрутитися Директору з персоналу і соціальних питань. Він чудово розумів, як начальницю відділу кадрів в її бажанні бачити зайнятими роботою всіх своїх підопічних, так і новоявлену співробітницю звичайної потреби в спілкуванні. Дозвіл конфлікту він знайшов у зміні посадових обов'язків «Стервочки» на забезпечення (спільно з керівниками підрозділів підприємства) прийому, розміщення і розміщення молодих фахівців і молодих робітників відповідно до отриманої в навчальному закладі професією і спеціальністю; організація проведення їх стажування і роботи по адаптації до виробничої діяльності, що дозволяло їй більше часу проводити не в відділі кадрів, а в спілкуванні з працівниками підприємства, що сприятливо позначалося на підвищенні її працездатності і приносило набагато більше користі для ТОВ «Епіцентр К», ніж її попередня робота.

Обидві сторони були задоволені таким поворотом подій і між жінками швидко стали налагоджуватися стосунки, адже одна отримала сумлінну співробітницю, а друга вподобану їй роботу, дозволяє не сидіти протягом робочого дня на одному місці, а пересуватися і спілкуватися в рамках обов'язків по території заводу.

Єдиним нюансом в цій ситуації стало покладання так і не виконаних попередніх обов'язків «Стервочки» на іншу співробітницю.

Наслідки даного конфлікту. Негативним наслідком конфлікту є додаткові витрати організації через покладання додаткових обов'язків на одну зі співробітниць. Але у цього способу вирішення конфлікту є і позитивні сторони: емоційна обстановка стабілізувалася, незважаючи на холодність відносин між «Стервочкой» і «Пані», у них з'явилася можливість рідше зустрічатися і не конфліктувати надалі. Також до позитивних наслідків можна віднести той факт, що інтереси всіх учасників конфлікту були дотримані.

Визначимо ціну конфлікту і ціну виходу з конфлікту.

Ціна конфлікту.

1) витрати енергії, часу і сил (е) – витрати цих факторів були для «Пані» дуже високі $E=3$

2) збиток, що наноситься недружніми діями іншої сторони (Д) – цей показник теж не низький. В результаті дій «Стервочки» у «Пані» не було можливості нормально працювати, їй доводилося витратити багато часу на розмови з співробітницею, від чого могло постраждати якість виконання посадових функцій.
 $D=2$

3) втрати, пов'язані з погіршенням загальної ситуації (С), натягнута обстановка всередині відділу кадрів $c=1$.

$$Ц_k = E + D + C = 3 + 2 + 1 = 6$$

Конфлікт мав негативні наслідки у вигляді погіршення соціально-психологічної атмосфери в колективі, і внутрішньоособистісних конфліктів Дами.

Ціна виходу з конфлікту.

Це різниця між втратами (У), з якими пов'язаний вихід з конфлікту, і придбаннями (П), що дає вихід.

Зрозуміло, найбільшою втратою стали витрати на доплату до заробітної плати іншої співробітниці. Також серед втрат можна назвати погіршення психологічного клімату в колективі, що було зовсім незвично для даної організації. Цінність цієї втрати досить висока, так як вона послужила основою для недовірливого ставлення начальниці відділу кадрів до своєї компанії. До придбань, які дає вихід із цього конфлікту варто насамперед віднести створення нормальних умов для діяльності «Пані», цінного працівника ТОВ «Епіцентр К», а також зміцненню її хороших відносин з Директором з персоналу та соціальних питань завдяки спільному знаходженню рішення проблеми.

В даному випадку придбання менше, ніж втрати, тому вигода від припинення конфлікту не очевидна. Однак завершити конфлікт негайно було необхідно. Це пояснюється наступним.

Ціна конфлікту виявляється більше ціни виходу з конфлікту, тому можна сказати, що не варто витрачати сили на його продовження, так як більше ніяких позитивних ефектів він не дасть, а буде лише погіршення ситуації.

Таким чином, можуть відбуватися конфлікти між групами людей, відділами, департаментами, підприємствами, можуть розвинутиися по лінії між керівником і підлеглим або між підлеглими. Але яким би не був конфлікт, слід пам'ятати, його не можна ігнорувати, а необхідно кваліфіковано вирішувати.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

3.1. Основні напрямки удосконалення управління конфліктами в ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

У сучасній конфліктології завершальний етап конфлікту прийнято називати «вирішення конфлікту». Деякі дотримуються точки зору, що вірніше вести розмову про завершення, що полягає у завершенні конфліктної ситуації за будь-яких причин. Дозвіл, як і врегулювання, загасання, усунення і переростання в інший конфлікт – це форма завершення конфлікту [19].

Вирішенням конфлікту є спільна діяльність його учасників, яка повинна бути спрямована на припинення протидії і вирішення проблеми, що призвела до конфлікту. Це передбачає активну діяльність сторін для зміни умов, що викликають конфлікт. Для вирішення конфлікту необхідно змінити позиції сторін, або хоча б однієї. Часто вирішення конфліктної ситуації засновано на зміні відносин протиборчих сторін до об'єкта конфлікту або один до одного.

Врегулювання конфлікту має відмінність від дозволу в тому, що при усуненні протиріччя між сторонами бере участь третя особа. Ця участь може бути як за згодою протиборчих сторін, так і без нього.

При завершенні конфлікту не завжди є дозволим протиріччя, яке лежить в його основі. Не більше 62% конфліктних ситуацій між керівниками і рядовими співробітниками дозволяються або регулюються. У 38% конфліктних ситуацій протиріччя залишається не вирішеним або вступає в стадію загострення. Це відбувається в основному при згасанні конфліктної ситуації (6%), переростання в інший (15%) чи усунення шляхом адміністративного втручання (17%) [20].

Затухання конфлікту – тимчасове припинення протидії, але зберігаючи основні ознаки конфлікту: протиріччя і напружені відносини. Конфліктна ситуація, таким чином, переходить у приховану форму. До загасання зазвичай наводять:

- втрата мотивації до протиборства (конфлікт стає не актуальним);
- перемикання на невідкладні справи, переорієнтації мотивів і т. д.;
- виснаження ресурсів, сил і можливостей для продовження конфлікту.

При усуненні конфлікту є усунутими його основні структурні елементи. Незважаючи на те, що усунення в цілому є «неконструктивним», бувають ситуації, в яких потрібні швидкі і рішучі впливи на конфліктну ситуацію (загроза насильства, загибелі людей, відсутність часу чи матеріальних можливостей). Вирішити конфлікт можна за допомогою даних способів:

- вилучити з протистояння однієї із сторін (ротація в інший департамент, відділ; звільнення);
- припинення взаємодії конфлікуючих сторін на тривалий відрізок часу (від'їзд у відрядження співробітника тощо);
- усунення об'єкта конфлікту (позбавити протиборчі сторони доступу до об'єкта конфлікту).

Успішність завершення конфлікту залежить від факторів, які чинять на нього вплив:

- час для обговорення позицій сторін, вироблення рішень;
- участь у вирішенні конфлікту третьої особи;
- рішення конфлікту на ранній стадії;
- рівні за статусом або посадовій становищу боку просто змушені знаходити шляхи до вирішення проблеми;
- при високому рівні культури опонентів конфлікти вирішуються більш конструктивно;
- досвід вирішення схожих конфліктів хоча б у однієї із сторін;
- хороші відносини між сторонами до конфлікту.

При розробці загальних рекомендацій для ТОВ «Епіцентр К» необхідно врахувати рівень взаємин в колективі і недоліки системи управління:

1. відсутність для всіх посадових інструкцій, що встановлюють сукупність обов'язків працівників, що визначають роль в загальній роботі кожного. Це ускладнює можливість точної та об'єктивної оцінки виконання працівниками службових обов'язків, тим самим сприяє створенню умов для виникнення конфліктів;

2. відсутність у працівників розуміння своєї ролі в організації, великий обсяг вимог, у зв'язку з чим у них з'являються невпевненість і тривога;

3. завищені очікування заохочення за виконувани обов'язки, що обумовлено великою кількістю функцій, які виконує працівник.

Бажано створити в організації обстановку, що сприяє більш тісному спілкуванню і взаємодії між людьми. Це можливо організувати з допомогою:

1. багатопрофільна і всебічна підготовка співробітників, щоб кожен співробітник мав чіткі уявлення не тільки про свою роботу, але і про службові обов'язки інших працівників;

2. створити систему розподілу робіт, при якій виконання однієї частини роботи знаходиться в залежності від завершення іншої, що буде сприяти виникненню взаємозалежностей у роботі працівників;

3. стимулювати взаємодію членів колективу, винагородою за взаємодопомога;

4. ротацією кадрів, яка дозволить колегам повніше розуміти цілі і завдання організації в цілому.

Велике значення з точки зору запобігання конфліктних ситуацій має розвиток в компанії співпраці замість конкуренції. На досягнення цієї мети мають бути спрямовані зусилля керівництва.

Керівник, щоб управляти перед конфліктними та конфліктними ситуаціями, повинен мати знання в галузі конфліктології, особливостей управління конфліктними ситуаціями. Компетентність керівника в цій області повинна

постійно підвищуватися, для чого йому необхідно проходити тренінги та навчання у цій сфері. При цьому керівник повинен для вирішення конфлікту детально розібратися в ситуації, щоб втручання не призвело до гіршого результату. Управитель не повинен блокувати конфліктні ситуації, а прагнути до вирішення.

Вирішення конфліктів дасть більш ефективний результат, якщо почнеться на ранній стадії. Чим раніше керівник виявить конфліктну ситуацію, тим менше необхідно буде докласти зусиль для її конструктивного рішення.

Не можна забувати і про профілактиці конфліктних ситуацій. Керівник повинен створити такі умови праці та взаємодії працівників, щоб звести до мінімуму ймовірність виникнення протиріч і конфліктних ситуацій. До того ж, профілактика конфліктів вимагає менших витрат, ніж рішення безпосередньо конфліктів.

Для профілактики конфліктів необхідно створення таких умов у ТОВ «Епіцентр К»:

- розподіл організаційних ресурсів прозоре для всіх співробітників;
- сприятливі умови життєдіяльності працівників (перспективна посада, можливість самореалізації, здоров'я, матеріальна забезпеченість, час та можливості для повноцінного відпочинку);
- створення умов працівникам для праці (зручність робочого місця, оптимальні характеристики нормативів для робочих місць, наявність зон відпочинку або зони для занять спортом);
- наявність нормативів для вирішення типових ситуацій (предконфліктних і конфліктних);
- психологічний відбір співробітників (керівного складу);
- підготовка і перепідготовка компетентних співробітників.

Це основні вимоги, що сприяють відсутності конфліктних ситуацій. Дотримання даних умов може забезпечити стабільну роботу підприємства і знизити загальний рівень конфліктності співробітників.

Незважаючи на всі зусилля, конфліктна ситуація все ж може виникнути, і керівник повинен вміти її вирішити. У ТОВ «Епіцентр К» на даний момент немає єдиної стратегії щодо управління конфліктними ситуаціями. Все залежить безпосередньо від виникаючої ситуації. Переважаючою усе ж можна назвати «морально-правову» (нормативну) стратегію, метою якої є вирішення конфліктної ситуації на етичної чи адміністративно-правовій основі. Конфліктуючі сторони при такому способі звертаються до прийнятих в організації норм поведінки та вимог посадових інструкцій. Така стратегія спрямована на мирне суперництво сторін, так зване перемир'я сторін, тимчасове врегулювання.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення управління конфліктами в ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Керівник ТОВ «ЕПЦЕНТР К», як видно з проведеного нами дослідження конфліктних ситуацій на підприємстві, запускає управління ними, найчастіше тримається осторонь від вирішення, що дозволяє конфліктів досягати пікових значень. Необхідно більш відповідально і ретельно підходити до проблем у колективі. Необхідно зайнятися створенням робочої обстановки на підприємстві, для створення умов ефективної роботи підприємства.

Систему вирішення конфліктів у ТОВ «Епіцентр К» можна охарактеризувати наступними тезами:

- розробка посадових інструкцій для кожного окремого співробітника і відділів в цілому;
- встановлення та усунення основних причин конфліктних ситуацій в компанії;
- проведення тренінгів.

Запропоновані заходи допоможуть досягти скорочення непродуктивних витрат робочого часу і підвищити продуктивність праці.

При вирішенні конфліктів у компанії слід уникати основних помилок, які найчастіше допускають керівники підприємств виробничої сфери при розв'язанні конфліктів:

Спроба вирішення конфліктної ситуації до повного з'ясування її причин. Якщо не вирішується базова проблема, конфлікт буде виникати знову і знову.

Так зване «заморожування» конфлікту: «розведення сторін і розмежування сфер їх діяльності. Але такий підхід не змінює саму ситуацію без усунення причин, що викликали конфліктну ситуацію.

Невірне визначення предмета і сторін конфлікту. Керувати конфліктом можуть не самі учасники, а вище, приміром, керівництво. Тому, повторимося ще раз, необхідно ретельно дослідити причини та передумови конфліктної ситуації.

Пізніше вжиття заходів. Конфліктна ситуація може прийняти хронічну форму і поширитися в зону міжособистісних відносин. Співробітники навіть після рішення самого конфлікту, продовжують відчувати особисту неприязнь.

Спроба вирішити конфліктну ситуацію односторонніми заходами, а не комплексно.

Невірний вибір посередника для вирішення конфлікту. Посередник повинен викликати довіру обох сторін і не робити спроб отримати вигоду з вирішення конфлікту.

Пасивність конфлікуючих сторін. Обидві сторони конфлікту повинні займати активну позицію у виробленні компромісу.

Відсутність психологічної підтримки сторін. В такому випадку емоції можуть здобути перемогу, що завадить вирішити конфліктну ситуацію. Відсутність роботи з емоціями і напруженістю.

Генералізація конфлікту (розширення його меж). Один з перших кроків для запобігання цій ситуації – обмеження зони конфліктної ситуації і кількості опонентів.

При узагальненні вищевикладеного, були вироблені спільні рекомендації щодо вирішення конфліктних ситуацій в ТОВ «Епіцентр К»:

Визнання самого існування конфліктних ситуацій, визначення учасників та їх цілей. Найчастіше це дуже трудомістка задача, найскладніше у разі прихованого конфлікту. У будь-якому випадку це необхідність, тому що іншого виходу, ніж дозвіл, з конфліктної ситуації немає.

Після визнання факту існування конфлікту слід приступити до її вирішення. Якщо неможливо його швидко вирішення, необхідно почати переговори, в залежності від конфлікту переговори можуть відбуватися без посередника, або слід вибрати представника, який буде влаштовувати обидві конфлікуючі сторони.

Далі необхідно визначити місце, терміни, процедуру примирних переговорів.

Виділити питання, які є визначальними для даної конфліктної ситуації. В процесі даного визначення починають вироблятися підходи до даного конфлікту, визначаються позиції сторін, а також моменти, що викликають розбіжності і фактори, які сприяють примиренню сторін.

Розробка варіантів рішень. При розробці враховуються можливі наслідки, рентабельність пропонуванних кроків і їх можливі наслідки.

Прийняття узгодженого рішення. Після прийняття рішення, яке влаштує обидві сторони конфлікту, необхідно дане рішення оформити в письмовому вигляді: договір про співпрацю, нормативний акт і т. п.

Не можна залишати вирішення конфлікту тільки на папері, прийнята угода має бути реалізовано, інакше це переросте в наступний, можливо більш сильний конфлікт. А повторні переговори проводити вже складніше.

Крім наведених загальних принципів управління конфліктами, для ТОВ «Епіцентр К» розроблені також приватні рекомендації:

- важливо перевести конфліктну ситуацію в раціональне русло, зменшити емоційність сторін при прийнятті рішень щодо виходу з конфліктної ситуації;
- виявити дійсні інтереси сторін, адже часто заявлені позиції не відповідають їм;
- сприяння спілкуванню між конфлікуючими сторонами. Це допоможе отримання більш достовірної інформації і довірчим відносинам;

- розбір конфліктної ситуації на складові, для спрощення знаходження точок зіткнення сторін і, як наслідок, компромісу;
- розмежування учасників і предмета конфлікту з метою запобігання суперництва і переростання в міжособистісний конфлікт;
- знайти у протиборчих сторін загальні риси та інтереси, на які слід спиратися для зміцнення взаєморозуміння і співробітництва;
- обмежити сферу суперництва. Утримуватися від підняття основних цілей і цінностей опонента, допускаючи розширення областей конфлікту;
- якщо в конфліктній ситуації з кожної сторони бере участь більше, ніж одна людина, їх позиції, швидше за все, не збігаються повністю. Диференційований підхід у даній ситуації допоможе знайти людей, готових до співпраці. Таким чином управляти конфліктною ситуацією буде простіше;
- визначення тривалої за часом перспективи повного вирішення конфлікту, як правило, призводить до полегшення його дозволу. Іноді при такому підході головні причини конфлікту можуть втратити свою значущість;
- небажано, щоб тільки одна сторона йшла на поступки, такий підхід послаблює міцність угоди;
- при управлінні конфліктом необхідно повагу до гідності програвача сторони або навіть надання їй можливості виграшу в престиж в очах оточуючих і підтримують його третіх осіб. Інакше можна викликати сплеск його агресії і перехід конфлікту в нову площину;
- вирішення конфлікту має бути спирається на цінності, які визнаються всіма сторонами і оточенням. У випадку такого рішення мінімізуються взаємні образи, а рішення буде набагато більш міцним;
- арбітраж, при включенні в процес вирішення конфліктної ситуації (комунікація, підготовка, формулювання й інтерпретації рішень, контролювання їх реалізації) третього учасника. Конфліктні ситуації між двома опонентами без участі посередників найчастіше є вирішуваними;

– не слід вирішувати конфліктну ситуацію лише між лідерами учасників. Спираючись тільки на більшість, веде до утруднення знаходження рішень, що влаштовують обидві сторони і, в кінцевому рахунку, сприятиме не вирішенню, а загостренню конфліктної ситуації;

– визначати на ранній стадії конфліктної ситуації, а в ідеальній ситуації до її виникнення, ціну перемоги або програшу. При глибоких або затяжних конфліктних ситуаціях зазвичай у програші залишаються не тільки переможені, але й формально перемогли, так як ціна перемоги виявилася занадто високою. Найчастіше при тверезому аналізі передбачуваних витрат різних ресурсів на протистояння, сторони шукають засобу для запобігання конфлікту або зупинки його на ранній стадії; врегулювання повинне бути засноване на ясно й чітко сформульованому угоді, яка буде допускати ефективний контроль.

Звичайно, ці рекомендації не можна назвати універсальними для кожного конфлікту. Їх важливо застосовувати з творчим підходом і врахуванням всіх факторів конкретного конфлікту. Однак впевнене володіння ними розширить конфліктологічний кругозір керівника організації, допоможе знайти правильні рішення, спрямовувати конфлікти у безпечне русло і грамотно управляти трудовими конфліктами в ТОВ «Епіцентр К».

У зв'язку з впровадженням розроблених пропозицій та заходів можна спрогнозувати скорочення непродуктивних витрат робочого часу співробітників, що призведе до збільшення обсягів виробництва і загальної продуктивності праці. Потенційне зростання обсягу продажів ТОВ «Епіцентр К» може скласти не менше 10%. Після усунення стримуючого фактора, тобто наявності тривалих конфліктних ситуацій, дане зростання для підприємства можна спрогнозувати протягом року.

Розрахуємо плановану річну економію коштів ТОВ «Епіцентр К»:

$$E_p = E_{уп} + E_{кк} \quad (1)$$

де E_p – економія грошових коштів за рік, $E_{уп}$ – економія умовно-постійних витрат,

$E_{кк}$ – економія питомих капітальних вкладень.

$$E_{уп} = \sum уп \times \Delta q \div 100\% \quad (2)$$

де $\sum уп$ – удельно-постійні витрати, Δq – збільшення обсягу реалізації в %.

Умовно-постійні витрати = 33236,16 тисячам грн. Плановане збільшення обсягу продажів – 10%:

$$E_{уп} = 33236,16 \times 10\% \div 100\% = 33,23 \text{ тис. грн.}$$

$$E_{кк} = 3p \times \Delta q \times 0,15 \div 100\%, \quad (3)$$

де $3p$ – витрати на проведення тренінгів, спрямованих на формування психологічного клімату на підприємстві (приблизно 9 тис. грн.).

$$E_{кк} = 9000 \times 10\% \times 0,15 \div 100\% = 135 \text{ тис. грн.}$$

$$E_p = 33,23 + 135 = 3458,61 \text{ тис. грн.}$$

За умови збільшення обсягів реалізації, відповідно зміниться продуктивність праці (вироблення).

$$\Delta Пт = E_{кчисл} * 100\% \div (Ч_{ср} - E_{кчисл}), \quad (4)$$

де $\Delta Пт$ – зростання продуктивності праці,

$E_{кчисл}$ – умовне вивільнення чисельності працівників, $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність.

$$E_{кчисл} = 3_t \div \Phi_{вр}, \quad (5)$$

де 3_t – зниження трудомісткості (в чол.-годинах),

$\Phi_{вр}$ – річний ефективний фонд часу одного працівника (у годинах).

$$\Phi_{вр} = 1832 \text{ години.}$$

$$3_t = Ч_{ср} * \Phi_{вр} \div q_2 - Ч_{ср} * \Phi_{вр} \div q_1 \quad (6)$$

Визначимо зниження трудомісткості і зростання продуктивності праці на 1000 тис. грн.:

$$3_t = 1625 * 1832 * (1 / 54166 - 1 / 59582,6) = 5 \text{ чол-годин. } E_{кчисл} = 5 / 1832 = 0,003 \text{ чол.}$$

$$\Delta Пт = 0,003 * 100\% / (1625 - 0,003) = 1,8\%.$$

Зростання продуктивності праці розраховується за середньосписковому числу співробітників, так як глобальних змін у роботі персоналу не передбачено: всі продовжують займатися своїми посадовими обов'язками, просто у великих обсягах.

У сьогоденнішому положенні ТОВ «Епіцентр К», при наявності обладнання та необхідної чисельності працівників можливе збільшення обсягів виробництва без розширення виробничих потужностей і наймання нових співробітників. Таким чином, зниження трудомісткості досягається за рахунок зменшення непродуктивної витрати робочого часу. Огляд отриманих даних наведено в таблиці 3.1. Таким чином, зниження кількості конфліктів і поліпшення психологічного клімату в ТОВ «Епіцентр К» може дати зростання виробітку на 1,8%, і річну економію в розмірі 332,74 тисяч грн. Як можна побачити, усунення існуючих конфліктні ситуації та попередження виникнення нових буде сприяти підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К» в цілому.

Таблиця 3.1

Економічна ефективність заходів по скороченню кількості конфліктів

Заходи	Показник економ. ефективності			
	Економія чисельності, в чол.	Зростання продуктивності праці, %	Одочасні витрати, у грн.	Економ. ефект за рік, тис. грн.
Зниження чисельності трудових конфліктів, формування психологічного клімату	0,003	1,8	9000	323,74

Джерело: [власні розрахунки автора]

Контроль за реалізацією запропонованих заходів, повинна здійснювати створити комісію у наступному складі:

- Керівник ТОВ «Епіцентр К»
- Головний бухгалтер
- Запрошений спеціаліст (психолог-консультант)

- Керівник кадрової служби.

Основною функцією даної комісії буде контроль за ходом проведення запропонованих заходів.

З метою підтвердження ефекту запропонованих заходів, необхідно привести економічний розрахунок.

Витрати на розробку регламентуючих та нормативних документів включено: подання проекту пакету документів для затвердження, погодження пропозиції проекту, затвердження, таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на розробку нормативної і регламентуючої документації

Етап	дні	годинник	Кількість зайнятих працівників	Чол.-годинник	Сума, грн.
Підготовка документів	3	24	2	48	16800
Витрати на бланки					5000
Разом					21800

Джерело: [власні розрахунки автора]

Передбачувані витрати для розробки нормативних і регламентуючих документів – 21800 грн.

Передбачувана сума витрат на поліпшення психологічного клімату на підприємстві представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на поліпшення психологічного клімату, грн.

Витрати	Сума, грн.
Кімнатні рослини	7500
Створення затишної кімнати відпочинку	46700
Разом	54200

Джерело: [власні розрахунки автора]

Передбачувана сума витрат, таким чином складе 54200 грн. Далі необхідно скласти зведену таблицю витрат на реалізацію вищевикладених заходів (див. таблицю 3.4).

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію, грн.

Витрати	грн.
Витрати розробку нормативної документації і технічних регламентів	21800
Витрати на поліпшення психологічного клімату	54200
Разом	76000

Джерело: власні розрахунки автора

Як видно з наведених у таблиці передбачуваних витрат, загальний розмір витрат на заходи прогнозується в розмірі 76000 грн. Всі витрати на розроблені заходи будуть здійснені за рахунок власних коштів ТОВ «Епіцентр К», так як фірма рентабельна і в змозі ввести розробки без залучення зовнішніх кредиторів. Далі необхідно визначити економічний ефект від впровадження розроблених заходів. Важливо зазначити, що оцінити ефект за всіма розробленими заходами досить важкий, так як навіть оцінки експертів є приблизними.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6$$

- де О – оптимістичний прогноз
- В – найбільш ймовірний прогноз
- П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на ТОВ «Епіцентр К» було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів.

За результатами опитування отримано наступні дані (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	3800	3780	3880	3900	4000	3860	3920

Джерело: [власні розрахунки автора]

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою.

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведено в табл. 3.6. Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сер}} = (3800 + 3780 + 3880 + 3900 + 4000 + 3860 + 3920) / 7 = 3877 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (див. табл. 3.6) за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{33143:7} = 68,8$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω) за формулою:

$$\omega = (\alpha / O_{\text{сер}}) \times 100 \% = 68,8 / 3877 \cdot 100 \% = 1,77\%$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	3800	3780	3880	3900	4000	3860	3920	-
$O_{\text{сеп}}$	3877							-
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	-77	-97	3	23	123	-17	43	-
ΔO^2	5929	9409	9	529	15129	289	1849	33143

Джерело: [власні розрахунки автора]

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 3880 тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 4000 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 3780 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за формулою:

$$OP = (4000 + 4 \times 3880 + 3780) / 6 = 3883 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$3883 / 311784 \times 100\% = 1,25\%$, де 311784 тис. грн. базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$311784 + 3883 = 315667 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 268504 тис. грн., в т.ч.

постійні витрати – 40276 тис. грн., змінні – 228228 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проєктному році:

$$228228 \times 0,0125 = 2853 \text{ тис. грн.}$$

Участь у дегустаційному конкурсі потребує витрат у розмірі 76 тис.

грн., тому сумарний приріст повних витрат складе:

Приріст повних витрат $2853+76=2929$ тис. грн.

Таким чином, повні витрати в проєктному році складуть:

$268504+2929 = 271433$ тис. грн.

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:

$\Delta\text{Пр} = 3883 - 2929 = 954$ тис. грн.

Отже, прибуток від реалізації продукції в проєктному році складе:

$43280+954 = 44234$ тис. грн., де 43280 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$954 \times (1-0,18) = 782$ тис. грн.

Отже, чистий прибуток в проєктному році дорівнюватиме:

$31819+782 = 32601$ тис. грн., де 31819 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Всі розраховані показники зведено у табл. 3.7.

Отже з табл. 3.4 видно, що внаслідок проведення запропонованого заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному періоді збільшиться на 3883 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 2929 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 954 тис. грн., а чистий прибуток на 782 тис. грн.

Таблиця 3.7

Очікувані результати від заходів ТОВ «Епіцентр К», тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	3883
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	2929
Приріст прибутку від реалізації продукції	954
Приріст чистого прибутку	782

Джерело: [власні розрахунки автора]

Після розрахунку очікуваних результатів, визначимо вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

Очікувані результати від впровадження заходу у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проєктні значення, що розраховані вище, переносимо до табл. 3.8.

Проєктні значення таких показників, як рентабельність реалізованої продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо:

$$1. \text{ Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації } (V_{\text{на 1 грн. чД(В)}}) = \text{ПВ/ЧД(В)} \times 100: 271433/315667 \times 100 = 85,99 \text{ коп.}$$

$$2. \text{ Рентабельність реалізованої продукції } (P_1) = \text{Пр/ПВ} \times 100: 44234/271433 \times 100 = 16,30 \%$$

$$3. \text{ Рентабельність продаж } (P_2) = \text{ЧПр/ЧД(В)} \times 100: 32601/315667 \times 100 = 10,33 \%$$

Результати розрахунків занесемо до табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проєктні значення	Відхилення	
				абс, +/-	відн., %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1985086	1988969	3883	0,20
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1770188	1773117	2929	0,17
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	230983	232891	1908	0,83
4. Чистий прибуток	тис. грн.	9596	10378	782	8,15
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	89,17	89,15	-0,03	-0,03
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,48	0,52	0,04	x
7. Рентабельність реалізованої продукції	%	13,05	13,13	0,09	x

Джерело: [власні розрахунки автора]

За результатами табл.3.8 можна зробити наступні висновки:

Чистий дохід може зрости на 0,2%, або на 3883 тис. грн.

Повні витрати на 2929 тис. грн.. або на 0,17%.

Відбудеться збільшення прибутку від реалізації на 1908 тис. грн., що складає 0,83%.

Збільшиться чистий прибуток на 782 тис. грн. або на 8,15%.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,03 коп.

Рентабельність продаж та продукції підвищиться, відповідно, на 0,04 та 0,09%.

Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності і підвищити задоволеність персоналу, що є запорукою перспективного розвитку підприємства в майбутньому.

ВИСНОВКИ

Метою даної роботи було дослідження конфліктів в організації управлінського процесу, що характеризується визначеними стадіями протікання і виконує специфічні функції у відношенні між людьми, а також розробка пропозицій по підвищенню ефективності роботи ТОВ «Епіцентр К» шляхом більш раціонального управління трудовими конфліктами.

За результатами анкетування та інтерв'ювання працівників, соціально-психологічний клімат колективу ТОВ «Епіцентр К» був визначений як нейтральний. Більшу частину співробітників влаштовує встановилися взаємини в організації. Міжособистісних конфліктів практично не виявлено, найпоширенішими можна назвати конфлікти працівників з керівництвом, з клієнтами та між відділами, у зв'язку з чим був зроблений висновок, що основною проблемою даної компанії є відсталість і авторитарність системи управління, що, природно, є чинником, що сприяє розвитку трудових конфліктів.

Для реалізації аналізу конфліктів було проведено дослідження трудових відносин у ТОВ «Епіцентр К», використовувалася характеристика загальних конфліктних ситуацій, пов'язаних з виробничими компаніями.

В результаті аналізу було виявлено, що конфлікти в даному ТОВ в основному відбуваються через порушення посадових обов'язків, розбіжностей у процесі трудових відносин, з-за психологічних особливостей співробітників і з-за напруги персоналу в цілому. Для вирішення даних конфліктів рекомендовано проведення спільних тренінгів.

В результаті проведеного дослідження була розроблена і запропонована оптимальна система управління трудовими конфліктами в ТОВ «Епіцентр К». Розроблена система управління конфліктами повинна бути спрямованою і впливати саме на причини, які породжують конфліктні ситуації на поведінку безпосередніх учасників конфліктів.

Система розроблених заходів, загалом, нами зведена до наступного:

- складання для керівників всіх відділів, відділів і всіх співробітників чітких посадових інструкцій;
- встановлення і вирішення основних проблем, що викликають трудові конфлікти;
- проведення тренінгів та семінарів.

Будь-яка конфліктна ситуація несе в собі як позитивні, так і негативні наслідки. За умови ефективного управління конфлікт призводить до вироблення нових підходів у трудовій діяльності, поліпшенню співпраці, в деяких ситуаціях навіть дає поштовх до перебудови в організації.

При проведенні даного дослідження визначені технології управління трудовими конфліктами в ТОВ «Епіцентр К». Основними технологіями при управлінні індивідуальними соціально-трудовами конфліктними ситуаціями (спорами) названі технології переговорів чи посередництво.

При грамотному управлінні конфліктами можна досягти збільшення продуктивності окремих співробітників і відділів в цілому, що призведе до покращення показників розглянутого ТОВ в цілому.

Поставлені в роботі цілі і завдання виконані та вирішені, і, так як дослідження є спробою інтеграції знань класичної і сучасної технології управління трудовими конфліктами, воно може послужити основою для подальшого розвитку ідей, досліджень і практики в компанії ТОВ «Епіцентр К», так і в інших організаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азаренкова Г.М. Управління персоналом в умовах економіки знань [Текст]: монографія за заг. ред. Л.К. Семів; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. К. : УБС НБУ, 2011. 406 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. маркетинг. менедж. Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. 524 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2016. 512 с.
4. Березюк А. М. Менеджмент персоналу організацій: навч. посіб. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т». Х. : ХАІ, 2011. 121 с.
5. Брич В.Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 552 с.
6. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 260 с.
7. Гавкалова Н.Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія Х.: Вид-во ХНЕУ, 2011. 296 с.
8. Гардімер Л.Д. Менеджмент персоналу : зб. завдань і тестів для самоств. роботи Дніпропетр. ун-т економіки та права ім. А. Нобеля. Д. : [Вид-во ДУЕП ім. А. Нобеля], 2011. 164 с.
9. Гірник А.М. Основи конфліктології. Навчальний посібник для студ. вищ. навч.закл. К.: Києво-Могилянська академія. 2015. 222 с.
10. Должинський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки: навч.посіб. 2-гу вид. К.: Центр навчальної літератури, 2020, 384 с.
11. Драган О.І., Мазник Л.В., Бергер А.Д. Багатомірна оцінка рівня інтелектуального потенціалу ВНЗ та її практичне застосування. *Trend and mechanisms proving economic security of European education under the conditions of globalization* : collective monograph. Szczecin, Poland. 2018. 358 p. P. 303-316.

12. Драган О.І. Wellbeing-технології – новий напрямок у розвитку менеджменту персоналу компаній харчової галузі. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2021. Том 27. №2. С.55-64.

13. Драган О.І. Таксономічна оцінка рівня організації праці на підприємствах м'ясопереробної галузі Наукові праці НУХТ. 2019. Том 25. №6. С.32-40.

14. Драган О.І. Формування стрес менеджменту на підприємствах м'ясопереробної галузі Наукові праці Національного університету харчових технологій, 2018. Том 24. №1. С.101-106.

15. Драган О.І., Бергер А.Д. Нормування праці: конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «бакалавр» спец. 073 «Менеджмент» освіт.-проф. програм «Менеджмент» та «Менеджмент персоналу» ден. і заоч. форм навч. Нац. ун-т харч. технол. Київ: НУХТ, 2022. 110 с.

16. Драган О.І., Бергер А.Д. Нормування праці: Методичні рекомендації до вивчення дисципліни, проведення практичних занять та виконання контрольної роботи для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» освіт. -проф. програми «Менеджмент персоналу» ден. і заоч. форм навч. Нац. ун-т харч. технол. Київ: НУХТ, 2022. 54 с.

17. Драган О.І., Бергер А.Д. Прикладні аспекти удосконалення нормування праці на підприємствах м'ясопереробної галузі. Наукові праці НУХТ. 2017. Том 23. №4. С.53-60.

18. Дуткевич Т. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. перевид. Держ. ун-т, Ін-т соц. реабілітації та розвитку дитини. К.: Центр учб. л-ри, 2016. 455 с.

19. Дяків О. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 242 с.

20. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія : Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 315 с.

21. Жаворонкова Г.В. [та ін.]. Управління конфліктами : текст лекцій: навч. Посібник. Київ : Кондор, 2016. 172 с.

22. Жуковська В.М. Управління персоналом. Практикум: Навч. посіб. К.: КТЕУ, 2015. 293 с.
23. Ковальова О. М. Роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом. Економічний простір. 2020. №153. С. 61-64.
24. Крутінь Г.І., Чубур Н.В. Соціологія конфлікту: практикум. К.: КНЕУ, 2017. 152 с.
25. Круш П.П, Подвігіна В.І., Гулевич В.О. та ін. Організація виробництва підручник. К.: Каравела, 2018, 552с.
26. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, А. А. Котвицький; Ун-т сучасних знань. К. : Знання України, 2008. 299 с.
27. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. й доп. К.: Кондор, 2016. 308 с.
28. Ложкін Т. Практикум з конфліктології [Текст]: /Т. Ложкін, Е. Юрковський, І. Моначін. – Тернопіль: Воля, 2015.– 168 с.
29. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ. №4. 2017. С. 8-12.
30. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ. 2017. – 288 с.
31. Нагаєв В. Конфліктологія: курс лекцій: [Текст]: навч. посіб. для вузів / В. Нагаєв; М-во освіти України, Харк. нац. аграр.ун-т ім. В.В. Докучаєва. – К.: Центр учб. л-ри, 2015. – 199 с.
32. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., виправ. та допов. Одеса: Атлант, 2016. 275 с.
33. Нормування праці і організація робочого місця : [навч. посібник]. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. інт». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 394 с.

34. Організація виробництва і планування діяльності підприємств (харчова промисловість): навч. посіб. / Рибачук-Ярова Т.В., Дунда С.П., Тюха І.В.: К.: НУХТ, 2022, 228 с.

35. Планування та організація виробництва : [Електронний ресурс]: метод. рекомендації до виконання курсового проєкту для здобувачів. осв. ступеня. «бакалавр» спец. 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» денної та заочної форм навчання/ уклад. Т.В. Рибачук-Ярова. К.: НУХТ, 2022. 89 с.

36. Планування та організація виробництва : [Електронний ресурс]: курс лекцій для здобувачів. осв. ступеня. «бакалавр» спец. 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» денної та заочної форм навчання/ уклад. Т.В. Рибачук-Ярова, І.В. Тюха. К.: НУХТ, 2022. 191 с.

37. Пірен М.І. Конфліктологія [Текст]: підручник / М.І. Пірен. – К.: МАУП, 2015. – 358 с.

38. Прибутько П.С. Конфліктологія [Текст]: Навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів/ П.С. Прибутько. — К.: КНТ, 2010. — 131 с.

39. Рибачук-Ярова Т.В., Полінчик-Ярова Т. В. Комплексна оцінка управління товарним портфелем підприємства. Соціально-економічні аспекти розвитку підприємництва в Україні: монографія. Умань : Сочінський, 2018. 270 с.

40. Рибачук-Ярова Т.В., Тюха І.В., Дунда С.П. Ефективна операційна діяльність – іманентна характеристика конкурентоспроможності та стратегічного розвитку суб'єктів ЗЕД. Наукові праці НУХТ. 2021. Том 4. №27.

41. Рибачук-Ярова Т.В., Тюха І.В., Дунда С.П. Управління ефективністю операційної діяльності підприємств-виробників ігристих вин в умовах зростання імпорту. Наукові праці НУХТ. 2021. Том 2. № 27. С. 65-73.

42. Скібіцька Л.І. Конфліктологія [Текст]: навч. посіб. /Л.І. Скібіцька. – К.: Центр учб. л-ри, 2017. – 384 с.

43. Тихомирова Є.Б. Конфліктологія та теорія переговорів [Текст]: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Є.Б. Тихомирова, С.Р. Постоловський. – Рівне: Перспектива, 2014. – 398 с.
44. Холодницька А., Мозгова І. Оптимізація процедури нормування праці на підприємствах у сучасних умовах. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 4. С. 88-94.
45. Яхно Т.П. Конфліктологія та теорія переговорів [Текст]: навч. посіб / Т.П. Яхно, І.О. Куревіна. – К.: Центр учб. л-ри, 2015. –168 с.
46. Електронна бібліотека Інституту соціології НАН України. URL: http://i-soc.com.ua/institute/el_library.php (дата звернення 04.03.2024).
47. Національна бібліотека України імені В.В. Вернадського URL: <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення 04.03.2024).
48. Державна науково-педагогічна бібліотека України ім. В.О. Сухомлинського. URL: www.dnpb.gov.ua (дата звернення 04.03.2024).
49. Бібліотека українських підручників. URL: <http://pidruchniki.ws/> (дата звернення 04.03.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Експрес-метод вимірювання соціально-психологічного клімату Н.А. Кашин, Є.А. Осипової.

Цей метод вимірювання соціально-психологічного клімату являє собою одиночні шкали полярних профілів, що дозволяють дати оцінку загальній обстановці в колективі.

Виділені шкали досить надійний засіб для реконструкції соціально-психологічної ситуації в колективі і самовідчуття в ній особистості.

Обробка за допомогою комп'ютерної програми Келлі дозволила зробити більш глибокі висновки. Аналіз таблиці "Останнім часом на роботі мені не властиво..." (зроблена обробка в системі репертуарних ґрат шляхом виявлення головних компонент обертання) показав, що ведучим компонентом для членів колективу є чинник психологічного комфорту, тобто найбільш важливо для "мене" на роботі моє відмінне самовідчуття, спокій, безсторонність. Наступним в порядку убування по величині чинником є чинник соціально-психологічного комфорту, що включає "мою" дружелюбність, чесність, із зворотною кореляцією відсутності відчуття віку. Найменше навантаженим чинником в таблиці "Мені..." є чинник, пов'язаний із задоволенням колективом і роботою, хорошими відносинами з керівництвом. Це, на наш погляд, можна інтерпретувати так, що для членів колективу головне добре себе відчувати в психологічному і соціально-психологічному плані, ніж *бути* задоволеним процесом і результатом своєї діяльності.

Анкета

Колективу, де я працюю, властиві:

	3	2	1	0	1	2	3	
1. Спокій								1. Тривожність
2. Чесність								2. Нечесність
3. Високий професіоналізм в роботі								3. Відсутність професіоналізму в роботі
4. Відмінне самовідчуття								4. Погане самовідчуття
5. Позитивні відносини з керівником								5. Негативні відносини з керівником
6. Доброзичливість								6. Конфліктність
7. Захопленість роботою								7. Байдужість до роботи
8. Співробітництво								8. Відсутність співробітництва

Найбільш ефективними способами обробки даної методики є факторний аналіз, що представлений в програмі. Можлива і проста процедура обробки первинних результатів за допомогою підрахунку балів по семи бальній шкалі зліва направо за схемою:

7	6	5	4	3	2	1
3	2	1	0	1	2	3

Чим вищий сумарний бал, тим більше виражений фактор на позитивному полюсі.

Аналітичний баланс ТОВ «Епіцентр К за 2021-2023 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

тис. грн.

Актив	Код рядка	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	1624,00	1563,00	1504,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	0,00	0,00
Основні засоби:	1010	569279,00	469342,00	403830,00
Інвестиційна нерухомість:	1015	0,00	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції:		0,00	0,00	0,00
Відстрочені податкові активи	1045	0,00	0,00	0,00
Гудвіл	1050	0,00	0,00	0,00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	0,00	0,00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	0,00	0,00
Інші необоротні активи	1090	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом I	1095	1121580,00	470905,00	473649,00
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	100673,00	105587,00	121208,00
Векселі одержані	1120	0,00	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	111320,00	29898,00	77879,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,00	0,00	0,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	0,00	0,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	85,00	177,00	137,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	0,00	0,00
Інші оборотні активи	1190	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом II	1195	220322,00	142573,00	205021,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	0,00	0,00
Баланс	1300	1341902,00	613478,00	678670,00

Пасив	Код рядка	2021	2022	2023
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,00	100,00	100,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	1405	0,00	0,00	0,00
Додатковий капітал	1410	0,00	0,00	0,00
Емісійний дохід	1411	0,00	0,00	0,00
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	0,00	0,00
Резервний капітал	1415	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	361883,00	367944,00	377540,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	0,00	0,00
Вилучений капітал	1430	0,00	0,00	0,00
Інші резерви	1435	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом I	1495	361983,00	368044,00	377640,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,00	0,00	0,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	0,00	0,00
Довгострокові кредити банків	1510	755612,00	8777,00	150000,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0,00	0,00	0,00
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	0,00	0,00
Цільове фінансування	1525	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом II	1595	755612,00	8777,00	150000,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0,00	43,00	39,00
Векселі видані	1605	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість:		152981,00	193092,00	65318,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	0,00	0,00
Поточні забезпечення	1660	0,00	0,00	0,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	0,00	0,00
Інші поточні зобов'язання	1690	71326,00	43565,00	85712,00
Усього за розділом III	1695	224307,00	236657,00	151030,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	0,00	0,00
Баланс	1900	1341902,00	613478,00	678670,00

Звіт про фінансові результати ТОВ «Епіцентр К за 2021-2023 рр.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

тис. грн.

Стаття	Код рядка	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1551196,00	1641025,00	1985086,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1426510,00	1463407,00	1770188,00
Валовий: прибуток	2090	124 686,00	177 618,00	214 898,00
Валовий: збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	61 890,00	16 392,00	16 085,00
Адміністративні витрати	2130			
Витрати на збут	2150			
Інші операційні витрати	2180	110 759,00	130 640,00	205 540,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190			
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200	20 962,00	13 944,00	7 342,00
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240			
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250			
Втрати від участі в капіталі	2255	89 992,00	69 440,00	18 579,00
Інші витрати	2270			745,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 787,00	7 874,00	14 206,00
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 756,00	1 813,00	3 865,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 031,00	6 061,00	9 596,00
Чистий фінансовий результат: збиток	2355			