

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Конфлікти в системі управління підприємством та  
шляхи їх вирішення»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

*(код, найменування спеціальності)*

освітньо-професійної програми «Управління інноваційною діяльністю»

*(назва)*

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

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

Олена КОВАЛЬЧУК

*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача*

Виконав: здобувач вищої освіти гр. УІДМ-61  
Олена КОВАЛЬЧУК

*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Керівник: д.е.н, професор Наталя ЄВТУШЕНКО

*науковий  
ступінь, вчене  
звання*

*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Рецензент: д.е.н., проф. Світлана ЛЕГАМІНОВА

*науковий  
ступінь, вчене  
звання*

*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

**Київ 2023**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

Кафедра Менеджменту  
Ступінь вищої освіти Магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту

Неоніла НАСАД

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**Ковальчук Олені Віталіївні**

*(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)*

1. Тема кваліфікаційної роботи: Конфлікти в системі управління підприємством та шляхи їх вирішення

керівник кваліфікаційної роботи Наталя ЄВТУШЕНКО, д.е.н., професор,  
*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)*

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 р. №145.

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність ТОВ «ЕлектроКомплект», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань вирішення конфліктів в системі управління підприємством

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити).  
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти конфліктів в системі управління підприємством.  
Розділ 2. Оцінка конфліктів в системі управління підприємством ТОВ «ЕлектроКомплект».  
Розділ 3. Ефективні напрями вирішення конфліктів в системі управління ТОВ «ЕлектроКомплект».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 20 » жовтня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	19.09.2023	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	10.10.2023	
3	Підготовка 1 розділу	27.10.2023	
4	Підготовка 2 розділу	14.11.2023	
5	Підготовка 3 розділу	29.11.2023	
6	Висновки	01.12.2023	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	05.12.2023	
8	Написання відзиву науковим керівником	08.12.2023	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.12.2023	
10	Зовнішня рецензія	13.12.2023	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	15.12.2023	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	18.01.2024	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Олена КОВАЛЬЧУК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Наталя ЄВТУШЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 96 стор., 15 рис., 12 табл., 90 джерел.

*Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій до управління конфліктами на підприємстві та формування шляхів їх вирішення.*

*Об'єкт дослідження – процес управління конфліктами на підприємстві.*

*Предмет дослідження – теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості процесу управління конфліктами на підприємстві.*

*Короткий зміст роботи:*

У вступі обґрунтовується актуальність теми, формуються завдання дослідження, визначається методологія і методи дослідження.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти сутності поняття «конфлікт» в системі управління підприємством, уточнено види конфліктів, представлено науково-методичний підхід до управління конфліктами на підприємстві.

У другому розділі продемонстровано практичне застосування запропонованої методики та проведено оцінку конфліктів в системі управління підприємством ТОВ «ЕлектроКомплект», зроблено аналіз соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ЕлектроКомплект» та проведено діагностику його рівня конфліктності.

У третьому розділі запропоновано ефективні напрями вирішення конфліктів в системі управління ТОВ «ЕлектроКомплект», обґрунтовано ефективність заходів та надані практичні рекомендації щодо попередження конфліктів в системі управління ТОВ «ЕлектроКомплект».

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** конфлікт, управління, причини, принципи, соціально-психологічний клімат, підприємство.

## **ABSTRACT**

Text part of the master's qualification work:

96 pages, 15 pictures, 12 table, 90 sources.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of scientific and practical recommendations for conflict management at the enterprise and ways to resolve them.

Object of research – conflict management process at the enterprise.

Subject of research – theoretical-methodical and organizational-practical features of the conflict management process at the enterprise.

Summary of the work:

The introduction substantiates the relevance of the topic, forms the research objectives, and defines the methodology and research methods.

The first section reveals the theoretical aspects of the essence of the concept of “conflict” in the enterprise management system, and clarifies the types of conflicts; a scientific and methodological approach to conflict management in an enterprise presented.

The second section demonstrates the practical application of the proposed methodology and assesses conflicts in the enterprise management system of ElektroKomplekt, and analyzes the socio-psychological climate in the team of ElektroKomplekt. The diagnosis of its level of conflict carried out.

In the third section, effective directions for resolving conflicts in the management system of ElektroKomplekt developed the effectiveness of measures substantiated and practical recommendations given for the prevention of conflicts in the management system of ElektroKomplekt.

**KEYWORDS:** conflict, management, reasons, principles, socio-psychological climate, enterprise.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	10
1.1. Сутність поняття «конфлікт» в системі управління підприємством	10
1.2. Види конфліктів в системі управління підприємством та причини їх виникнення .....	17
1.3. Науково-методичний підхід до управління конфліктами на підприємстві.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ЕЛЕКТРОКОМПЛЕКТ».....	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ЕлектроКомплект».....	38
2.2. Аналіз соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ЕлектроКомплект».....	45
2.3. Діагностика рівня конфліктності в системі управління ТОВ «ЕлектроКомплект».....	59
РОЗДІЛ 3. ЕФЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕЛЕКТРОКОМПЛЕКТ».....	68
3.1. Сучасні підходи до управління конфліктами у ході впровадження змін у діяльність ТОВ «ЕлектроКомплект».....	68
3.2. Розрахунок економічної ефективності запроваджених заходів....	71
3.3. Рекомендації щодо попередження конфліктів в системі управління ТОВ «ЕлектроКомплект».....	77
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	97

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Процес функціонування будь-якого підприємства – це своєрідна система управління, яка живе відповідно до власних законів і принципів. Розвиток підприємства передбачає появу протиріч як у внутрішній системі управління, зокрема, на ґрунті щоденних розбіжностей у поглядах, потребах, спонуканнях, так і у зовнішньому оточені. Ці обставини провокують появу конфліктних ситуацій у вигляді суперництва та протистояння у сфері принципів або емоційно-обумовлених сутичок. Сучасні дослідження показують, що для ефективного управління конфліктами недостатньо визначення типу конфлікту та з'ясування його змістовних характеристик. У конфліктній ситуації головним є визначення причини появи конфліктів та способів їх усунення, що обумовило тему наукового дослідження.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Питання конфлікту активно розглядалися як наприкінці ХІХ ст так і в даний час. Закордонні психологи зробили найбільший внесок у дослідження процесів управління конфліктами на підприємствах, зокрема, А. Адлер, М. Альберт, Р. Джеффри, Е. Еріксон, К. Левін, А.Лурія, Ч.Ликсон, А. Маслоу, В. Мерлін, Г.Скотт, К. Роджерс, Е. Фромм, Ф. Хедоурі. Серед вітчизняних вчених проблемам управління конфліктами присвячені праці: І. Ващенко, Г. Гребенькова, Н. Гришиної, О. Долгого, М.Жидка, Г.Ложкіна, В. Нагаєвої, Н. Новікової, М. Примуш, В. Шаленка і багатьох інших. Вчені зробили значний внесок у вивчення конфлікту, методів та принципів управління ними. Однак, подальшого дослідження потребують питання, що пов'язані з виявленням причин виникнення конфліктів та розробкою ефективних шляхів до їх усунення.

*Метою кваліфікаційної магістерської роботи* є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій до управління конфліктами на підприємстві ТОВ «ЕлектроКомплект».

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі задачі:

- дослідити сутність поняття «конфлікт» в системі управління підприємством;
- описати види конфліктів в системі управління підприємством та причини їх виникнення;
- розробити науково-методичний підхід до управління конфліктами на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «ЕлектроКомплект»;
- провести аналіз соціально-економічного клімату в колективі ТОВ «ЕлектроКомплект»;
- здійснити діагностику рівня конфліктності в системі управління ТОВ «ЕлектроКомплект»;
- обґрунтувати необхідність впровадження сучасних підходів до управління конфліктами у ході впровадження змін у діяльність ТОВ «ЕлектроКомплект»;
- провести розрахунок економічної ефективності запроваджених заходів;
- надати рекомендації щодо попередження конфліктів в системі управління ТОВ «ЕлектроКомплект».

*Об'єктом* кваліфікаційної магістерської роботи є процес управління конфліктами на підприємстві ТОВ «ЕлектроКомплект».

*Предметом* кваліфікаційної магістерської роботи є теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості процесу управління конфліктами на підприємстві ТОВ «ЕлектроКомплект».

*Методи дослідження.* Методологічною основою дослідження є наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління конфліктами на підприємстві ТОВ «ЕлектроКомплект».

Основні положення роботи, висновки та пропозиції базуються на використанні нормативних та законодавчих актів України з питань управління



конфліктами в колективі економічних суб'єктів, офіційних даних Державної служби статистики України, а також монографічних досліджень та наукових публікацій зарубіжних та вітчизняних вчених, даних періодичних видань, Інтернет-ресурсів.

*Інформаційна база дослідження* стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем управління конфліктами в колективі підприємства в сучасних умовах господарювання, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються рекомендацій щодо попередження конфліктів в системі управління підприємством.

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Сутність поняття «конфлікт» в системі управління підприємством

Досвід підприємництва доводить, що в будь-якому колективі конфлікти не можна уникнути. Організаційні структури, які розвиваються, надзвичайно чутливі до суперечок та протистоянь між співробітниками. Тому важливо глибоко вивчати сучасні моделі формування організаційних конфліктів, здійснювати їх ефективну ліквідацію і боротися з наслідками.

Підприємства, на яких працює від 10 до тисячі співробітників, щодня зіштовхуються з різноманітними проблемами, пов'язаними з "людським фактором". Це можуть бути як окремі неприємності, так і системні проблеми. Ефективне управління конфліктами на підприємстві передбачає формування механізму допередження конфліктів, а також швидкої ліквідації тих, які вже виникли. Це дозволить зменшити негативний вплив суперечок на діяльність організації та підвищити її продуктивність[1]. В цих обставинах зростає ймовірність виникнення конфліктних ситуацій і конфліктів.

Вивчаючи етимологію основних понять конфліктології, можна зрозуміти, що слово "конфлікт" походить від латинського слова *conflictus*, що означає "зіткнення, боротьба". У наш час існує велика кількість різних визначень та тлумачень поняття "конфлікт", проте для управління конфліктами на підприємствах важливо виокремити ті особливості та елементи тлумачень, які мають найбільше значення.

Різні позиції вчених та практиків стосовно дії та наслідків конфлікту можна узагальнити в три категорії. Представники першої групи вважають, що

конфлікт має домінуюче негативне вплив на діяльність суб'єктів конфлікту. Вони стверджують, що конфлікт – це насильницька міжособова боротьба, що супроводжується свідомим приниженням потреб та позиції партнера. [2].

За визначенням, що міститься в політологічних словниках, конфлікт є надзвичайним загостренням суперечностей між сторонами, яке виникає на тлі їхнього становища в суспільстві. Основною причиною конфлікту є реальна або надумана протилежність інтересів, цілей та цінностей між цими сторонами. У результаті конфлікту можуть бути порушені права та свободи людей, знижена ефективність діяльності організацій, а також погіршення соціально-економічної ситуації в цілому. Тому управління конфліктами на підприємствах є важливою складовою успішного функціонування організації. [3].

Згідно з визначенням, яке міститься в іншому словнику, конфлікт є засобом взаємодії між людьми, в процесі якого переважає тенденція до протистояння, ворожнечі та руйнування досягнутої єдності, співробітництва й згоди. Конфлікт може бути викликаний різноманітними причинами, такими як суперечність інтересів, поглядів, цінностей або непорозуміння між сторонами. Управління конфліктами на підприємствах передбачає не лише швидку ліквідацію конкретного конфлікту, але й запобігання подібним ситуаціям у майбутньому. Для цього необхідно створювати сприятливий для всіх учасників середовище, у якому можуть розвиватись конструктивні співвідносини, сприяти комунікації, а також розвивати навички ефективного вирішення конфліктних ситуацій [4].

За певними джерелами, конфлікт є найгострішим засобом розв'язання істотних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії між людьми. Головне положення конфлікту полягає у протистоянні між сторонами, що може бути супроводжене негативними емоціями та ворожнечею. Сам конфлікт може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, він може сприяти вирішенню суперечностей та забезпечити досягнення компромісу між сторонами.

З іншого боку, конфлікт може призвести до загострення суперечностей, порушення взаємин між людьми та навіть до фізичного насильства. Тому важливо розуміти, що кожен конфлікт має свої причини та особливості, а для його успішного вирішення потрібні не лише наявність певних навичок та знань, але й бажання з боку всіх учасників конфлікту до досягнення позитивного результату [5]. Інші автори згодні з попереднім визначенням, вважаючи, що конфлікт є ситуацією протистояння та конфронтації між сторонами у системі взаємовідносин. Це може бути обумовлено несумісністю об'єктивних або суб'єктивних інтересів, цілей та цінностей сторін. Кожна зі сторін може мати свої мотивації та очікування, які неможливо повністю злагодити.

Управління конфліктами на підприємствах передбачає розуміння того, що конфлікт – це нормальне явище в будь-якій організації, але важливо вміти ефективно вирішувати його та запобігати подібним ситуаціям у майбутньому. Для цього потрібно використовувати різноманітні методи та стратегії управління конфліктами, які дозволяють зменшити напругу між сторонами та досягти компромісу [6].

Вченими запропоновано визначення конфлікту, згідно з яким це боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, у процесі якої цілі противника можуть бути нейтралізовані, ущемлені або еліміновані його суперниками. Однак, автори азначають, що конфлікт може мати і позитивні наслідки. Він може стати чинником підтримання динамічної рівноваги в соціально-економічних системах, в яких він відбувається. Якщо конфлікт пов'язаний із цілями, цінностями або інтересами, які не порушують засад існування групи, то він може сприяти досягненню позитивних наслідків. У такому випадку, конфлікт може привести до пошуку нових рішень, компромісів та змін у системі взаємодії. Однак, якщо конфлікт зачіпає основні цінності групи, то він може призвести до небажаних наслідків, оскільки підриває засадничі принципи діяльності групи та призводить до її руйнування [7].

Деякі науковці розглядають конфлікт як стан потрясіння та дезорганізації відносно попереднього розвитку. За їхньою точкою зору, конфлікт може бути генератором нових структур у системах відносин. У процесі конфлікту має місце боротьба за владу, ресурси та інтереси між різними сторонами, що може призводити до зміни взаємин та структур в цілому. У такому контексті, конфлікт необхідно сприймати як можливість для розвитку та змін в системі [8].

Інші науковці стверджують, що конфлікти не можуть мати або позитивних, або негативних наслідків, тому результати їхньої дії є скоріше нейтральними. Якщо конфлікт має позитивні чи негативні наслідки, то вони зазвичай є короткотерміновими, а в довготерміновому періоді встановлюється статус кво. Це означає, що позитивні чи негативні наслідки конфлікту стають невідчутними. Така точка зору базується на припущенні, що конфлікти є необхідною складовою усіх соціальних систем. Тобто конфлікти змушують людей шукати нові рішення та способи взаємодії, що може приводити до позитивних змін. Однак, у довгостроковій перспективі, результати дії конфлікту можуть стати невидимими для системи в цілому, іноді навіть не досягнувши мети або не призводячи до якихось значних змін [9].

Конфлікт у широкому сенсі – це категорія, яка відображає форму розвитку протиріччя, коли протилежності, які виникають в ньому, перетворюються в крайнощі (полярність, антагонізм), досягаючи моменту взаємного заперечення один одного і усвідомлення необхідності її розв'язання [10].

У вузькому розумінні зміст поняття «конфлікт» має наступні значення [10; 11]:

– конфлікт можна визначити як стан відкритої та часто тривалої боротьби між різними інтересами, ідеями або людьми. В цьому стані відносини між сторонами є дисгармонійними, а конфлікт може виникати з-за різних поглядів на проблему, обставини або ресурси;

– конфлікт можна описати як зіткнення протилежностей та психологічну боротьбу, що виникає в результаті функціонування взаємовиключних імпульсів, бажань та тенденцій. Він може мати місце на різних рівнях, включаючи взаємовідносини між людьми, групами, організаціями або навіть державами;

– конфлікт можна розглядати як протистояння характерів або сил, що в основі має опозицію між сторонами. Конфліктна ситуація може базуватись на різних факторах, таких як гроші, влада, ідеологія, цінності, інтереси та інші. Для досягнення компромісного рішення необхідно знайти спільну мову між сторонами та знайти шляхи до вирішення конфлікту...

Властивості поняття «конфлікт» наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Властивості поняття «конфлікт»

У більшості визначень, які пропонують науковці, конфлікт розглядається як зіткнення двох або більше різноспрямованих сил у процесі досягнення власних цілей та інтересів в умовах протидії. Це можуть бути конфлікти між людьми, групами, організаціями або навіть державами.

Пропонуємо поняття «конфлікт» розуміти як процес напруження, що виникає між учасниками конфлікту у процесі їх професійної взаємодії з приводу виникнення діалектичного протиріччя.

Дослідження конфліктів у науці управління зосереджені на різних аспектах, включаючи школу наукового управління та адміністративну школу. Вебер є одним з провідних представників адміністративної школи, який розглядає конфлікт як негативне явище, пов'язане з агресією, ворожістю, суперечками, погрозами тощо. Такі конфлікти можуть призвести до руйнування балансу та заподіяти шкоди діяльності будь-якої соціально-економічної системи.

Отже, для запобігання конфлікту та уникнення його негативних наслідків, необхідно забезпечити встановлення цілей, завдань, норм та побудову раціональної структури управління. Однак, інші школи управління, такі як культурна та політична, розглядають конфлікт як необхідний елемент взаємодії між сторонами, який може сприяти змінам та покращенню результатів діяльності [12].

Теорія "людських відносин" також досліджувала управлінські конфлікти, однак, на відміну від адміністративної школи, вона не сфокусована лише на негативних аспектах. Учені вважали, що причини виникнення конфліктів можуть бути пов'язані з організаційними нормами різного типу та відносинами між працівниками підприємства. Таким чином, для запобігання управлінським конфліктам необхідно налагодити взаємини між працівниками та побудувати командний дух. Для цього необхідно створити корпоративну культуру та налагодити міжособистісні стосунки. Якщо відносини між колегами будуть сприятливими та довірливими, то шанси на виникнення конфліктних ситуацій значно зменшуються [9; 8].

Третій етап розвитку теорії менеджменту передбачає вирішення конфліктів з урахуванням зовнішнього середовища. Для запобігання конфліктам та досягнення успіху на ринку, система менеджменту формується відповідно до вимог ринку, а розподіл ресурсів відбувається з максимальним урахуванням досягнення основних ринкових показників.

Для досягнення успіху на ринку також важливо враховувати зовнішнє середовище, таке як політична, економічна та соціальна ситуація в країні або

регіоні, конкуренція, технологічні зміни тощо. Аналіз зовнішнього середовища допомагає побудувати стратегії, що враховують поточні і майбутні виклики та можуть сприяти уникненню конфліктів.

Таким чином, на третьому етапі розвитку теорії менеджменту вирішення конфліктів ґрунтується на комплексному аналізі зовнішнього середовища та максимально ефективному розподілі ресурсів з урахуванням основних ринкових показників. Це допомагає побудувати ефективну систему менеджменту та досягнути успіху на конкуруючому ринку [10].

Аналіз діяльності сучасних підприємств вказує на те, що конфлікт є важливою формою взаємодії між людьми, яка може використовуватись для вирішення бізнес-проблем та самовираження особистості в колективі. Це підтверджують результати соціологічних досліджень, які показали, що приблизно 70-80% робочого часу керівники проводять у середовищі з прихованими або відкритими суперечностями. Ігнорування таких суперечностей може призвести до конфліктів, а участь у них займає до 20% робочого дня звичайного співробітника. [13]

Таким чином, конфлікти на робочому місці можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Наприклад, конфлікт може стимулювати творчий процес, сприяти удосконаленню процедур та поліпшенню комунікації в колективі. З іншого боку, невирішені конфлікти можуть призвести до зменшення продуктивності, зниження мотивації працівників та підвищення текучості кадрів.

Отже, конфлікти є невід'ємною частиною робочого процесу на більшості підприємств. Важливо розуміти, що правильне управління конфліктами може мати позитивний вплив на ефективність організації та підвищити задоволеність працівників.



## 1.2. Види конфліктів в системі управління підприємством та причини їх виникнення

У процесі вивчення конфліктів, основною проблемою є їх різноманітність. Інформацію про конфлікти було проаналізовано та систематизовано згідно класифікаційних ознак (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація конфліктів [10; 14]

Ознаки	Види
1	2
За результатами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– функціональні,</li> <li>– дисфункціональні,</li> <li>– безрезультатні</li> </ul>
За складом учасників	<ul style="list-style-type: none"> <li>– міжособистісні та внутрішньоособистісні,</li> <li>– групові та міжгрупові</li> </ul>
За джерелами виникнення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– структурні,</li> <li>– інноваційні,</li> <li>– позиційні,</li> <li>– ресурсні,</li> <li>– динамічні</li> </ul>
За часом конфлікту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– гострі та хронічні;</li> <li>– швидкоплинні та повільні</li> </ul>
За ступенем гостроти протиріч	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Невдоволення,</li> <li>– розбіжність,</li> <li>– протидія,</li> <li>– ворожнеча,</li> <li>– війна</li> </ul>
За типом функціональної системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– організаційно-технологічні конфлікти;</li> <li>– конфлікти в соціально-економічній системі, конфлікти в системі управління;</li> <li>– конфлікти, які пов'язані з функціонуванням неформальної організації;</li> <li>– конфлікти, які пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин</li> </ul>
За ступенем інтенсивності конфлікту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– основні та неосновні;</li> <li>– реалістичні та нереальні</li> </ul>

## Продовження табл. 1.1

1	2
	–
За тенденцією до змін	– конструктивно-деструктивний; – неконструктивний
За етапом течії	– короткочасні, тривалі, затяжні; – керовані, некеровані; – спонтанно припинені та припинені сторонами
За точкою зору мотиву	– особисті та групові, програмні та відкриті (латентні)
За службово-комунікативною спрямованістю взаємодії	– вертикальні, – горизонтальні
За динамічному аспекту	– стихійні та заплановані, – спровоковані та ініційовані.

Усі конфлікти варто класифікувати за такими ознаками: залежно від кількості учасників є поділ на груповий та міжособовий конфлікт, а залежно від міри виразності є поділ на прихований і відкритий. Поєднавши обидві ознаки, з'явиться можливість обрати найбільш доцільний інструмент для вирішення конфліктів на підприємстві.

При відкритому та груповому типі конфлікту найбільш доречно буде застосувати тимбілдинг. Командна гра надасть можливість висловлюватись усім працівникам та виказувати напряду своє незадоволення від когось чи чогось максимально мінімізувавши рівень агресії в групі.

Якщо ж конфлікт є груповим, але прихованим не\$ обхідно використати опитувальник Томаса Кілмена. Оскільки далеко не всі члени персоналу можуть напряду висловлювати своє незадоволення, опитувальник зможе допомогти швидко виявити причину конфлікту та підібрати найбільш прийнятні способи для вирішення конфлікту.

Якщо конфлікт є відкритим та міжособовим, найкраще буде застосувати емоційний інтелект. Доволі часто у конфліктах, а особливо у відкритих, люди керуються емоціями, а не здоровим глуздом. Передусім за таких обставин

необхідно працювати над пом'якшенням своїх реакцій на виниклі проблеми та керувати ними, навчитись сприймати адекватно думки та почуття інших членів трудового колективу.

При прихованому та міжособовому конфлікті найбільш прийнятним способом вирішення конфлікту буде моніторинг, тобто використання сукупності стратегій та навичок, що підтримують здатність людей до участі в управлінні конфліктом та його вирішення на робочому місці за різних обставин. Наприклад, сприйняття перспектив, міркування, чіткі вказівки, повага та можливість завжди вислухати, прямі запитання тощо

Найбільш поширеними в трудовому колективі зустрічаються конфлікти за складом учасників – міжособистісні та внутрішньоособистісні. У виробничих обставинах, зокрема у комунікативному процесі, міжособистісні та внутрішньоособистісні конфлікти характеризуються суперечливим станом працівників, що проявляється у загальній втомі, пригніченості, невпевненості у своїх діях, психологічному дискомфорті та безсиллі. Виявляється, що працівник підприємства не може знайти рівновагу в собі відносно інших учасників трудового процесу, а тому не здатен розробити шляхи вирішення складних завдань, пов'язаних з психологічними розладами [15; 16].

З метою вирішення буденних питань доцільно розглянути причини виникнення міжособистісних та внутрішньоособистісних конфліктів в колективі, що поділені на зовнішні (з'являються у процесі взаємодії людей та спільної діяльності) і внутрішні (виникають всередині психологічного світу особистості, який представляє собою зіткнення її протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цінностей, цілей, ідеалів) [17].

Зовнішніми чинниками, що спричиняють появу конфліктів в колективі підприємства є протиріччя, які створюються за різними обставинами [10]: соціально- економічні та політичні (пов'язані з політичною та економічною ситуацією в країні); соціально-демографічні (відображають відмінності в установках і мотивах людей, зумовлені статтю, віком, національністю);

соціально-психологічні (соціально-психологічні явища в групі);  
індивідуально-психологічні (індивідуальні особливості особистості).

На рисунку 1.2 наведено основні зовнішні чинники появи конфліктів в колективі підприємства.



Рис. 1.2. Зовнішні чинники, що спричиняють появу конфліктів в системі управління підприємством

Внутрішні чинники, що впливають на появу конфліктів, враховують протиріччя у наступних компонентах на рівні особистості [2; 10]:

- когнітивних (знижена самооцінка, невпевненість в своїх знаннях та професійних здібностях, труднощі в ухваленні рішень),
- поведінкових (низький поріг можливостей адаптації до змін, наявність конфлікту соціальних ролей (переважання кланового типу організаційної культури),
- емоційних (неправильне тлумачення думок, вчинків та поведінки; емоційне напруження; ігнорування внутрішніх психологічних якостей особистості; негативні переживання; психологічний безвихідь).

Внутрішні чинники, що спричиняють появу конфліктів в системі управління підприємством наведено на рис. 1.3.

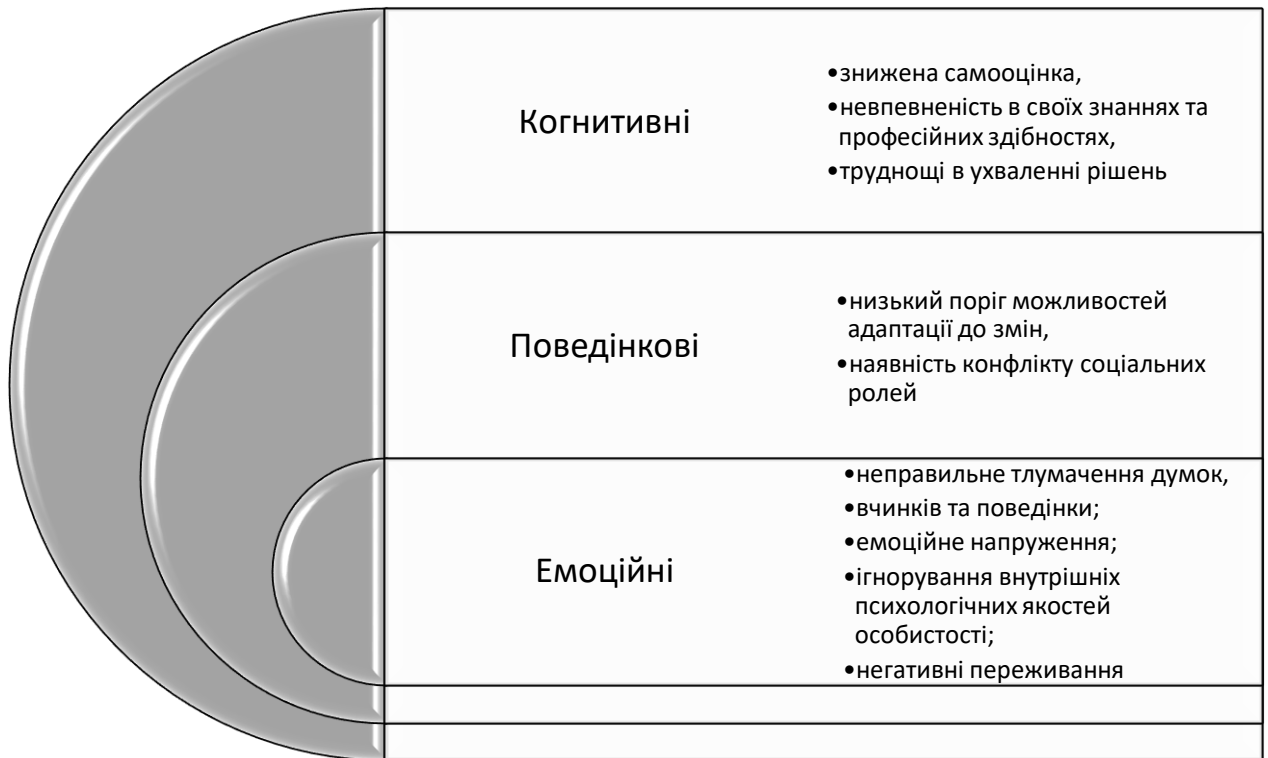


Рис. 1.3. Внутрішні чинники, що спричиняють появу конфліктів в системі управління підприємством

Ряд науковців вважають, що основними внутрішніми виникнення конфліктів в колективі підприємства є: відмінності у поглядах та уявленнях на шляху досягнення цілей; неточність та неповнота передачі інформації у процесі міжособистісних комунікацій та спілкування; невиконання наданих керівництвом обіцянок; перевантаженість роботою та «прив'язка» до робочого місця, що породжують неритмічність та нестабільність режиму праці; нечіткість визначення посадових прав та обов'язків; помилки у процесі об'єктивності оцінювання праці; низький рівень мотивації тощо.

Особистими причинами виникнення конфліктів в системі управління підприємством є:

– незадоволеність умовами праці;

- застарілість організаційної структури, нечітке розмежування прав і обов'язків;
- необґрунтований публічний осуд одних і незаслужена (авансована) похвала інших працівників;
- недостатній рівень професійної підготовки підлеглого;
- протиріччя між функціями, що входять у коло посадових обов'язків працівника;
- порушення етики спілкування через відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді;
- порушення трудового законодавства;
- обмеженість ресурсів; – відмінність і суперечливість у цілях, цінностях;
- незадовільні комунікації через недостатню узгодженість між співробітниками;
- невизначеність перспектив;
- несприятливі фізичні умови роботи.

Загалом в системі управління підприємством можна виділити чотири групи узагальнених чинників, що впливають на виникнення конфліктів:

- 1) об'єктивні;
- 2) організаційно-управлінські;
- 3) соціально-психологічні;
- 4) особистісні.

Об'єктивні чинники виникнення конфліктів в системі управління підприємством – це ті обставини соціальної взаємодії працівників, які призвели до зіткнення їх інтересів, думок, установок тощо. Об'єктивні причини призводять до створення передконфліктної ситуації. Серед них можна виділити: природне зіткнення інтересів працівників у процесі виконання виробничих завдань; слабку розробленість правових та інших нормативних процедур вирішення соціальних протиріч; недолік значущих для

нормальної роботи працівників матеріальних благ; спосіб життя; стереотипи конфліктного вирішення виробничих протиріч.

Організаційно-управлінські причини конфлікту в системі управління підприємством – це обставини, пов'язані зі створенням, розвитком і функціонуванням підприємства, колективів, груп. Можна виділити чотири типи подібних груп: структурно-організаційні – невідповідність структури підприємства вимогам тієї діяльності, якою вона займається; функціонально-організаційні – неоптимальність зв'язків між структурними елементами підприємства, організацією і зовнішнім середовищем; особистісно-функціональні – невідповідність якостей співробітників вимогам займаної посади; ситуативно-управлінські - обумовлені помилками, що допускаються керівниками і підлеглими в процесі вирішення управлінських та інших завдань.

Соціально-психологічні причини конфліктів обумовлені безпосереднім впливом працівників, чинником їх включеності в соціальні групи. Основними причинами такого конфлікту можуть бути: втрати та спотворення інформації в процесі міжособистісної та міжгрупової комунікації; незбалансована рольова взаємодія людей; нерозуміння співрозмовниками того, що при обговоренні проблеми розбіжність позицій може бути викликано не принциповим розбіжністю в поглядах, а підходом до проблеми з різних сторін; відмінності в способах оцінки результатів діяльності й особистості один одного; психологічна несумісність (психофізіологічна, індивідуально-психологічна, соціально-психологічна і соціальна).

Особистісні причини конфліктів пов'язані з індивідуально-психологічними особливостями його учасників в системі управління підприємством. Вони обумовлені специфікою процесів, що відбуваються у психіці людини в ході його взаємодії з оточуючими. До основних особистісних причин виникнення конфлікту відносять: оцінка поведінки іншої людини як неприпустима; низький рівень соціально-психологічної компетентності; недостатня психологічна стійкість; погано розвинена у працівника здатність

до емпатії; завищений або занижений рівень домагань; тип темпераменту, акцентуація характеру тощо.

Таким чином причинами появи конфліктів в системі управління підприємством можуть стати: розподіл ресурсів; розбіжності в цілях; погана координація або її відсутність; взаємозалежність завдань (матрична організаційна структура - порушений принцип єдиноначальності; функціональна - кожна функція приділяє увагу в основному своїй галузі спеціалізації); розбіжності очікування; відмінності в сприйнятті; розбіжності в потребах; розбіжності в уявленнях і цінностях; відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді; незадовільні комунікації (причина і наслідок конфлікту).

### **1.3. Науково-методичний підхід до управління конфліктами на підприємстві**

Управління конфліктами є однією з найважливіших функцій керівника підприємства. У середньому керівники різної ланки витрачають близько 20% свого робітника часу на вирішення конфліктів між працівниками. Для ефективного управління конфліктними ситуаціями необхідні знання у тому, які конфлікти бувають, яким чином вони виникають і протікають, як їх можна усунути та які наслідки вони можуть принести [19, с. 143], тобто майстерність управління конфліктом будується на глибоких знаннях керівника про природу, технологію та особливості відповідного інструментарію.

У процесі управління конфлікти виконують як позитивні, і негативні функції. Перерахуємо позитивні функції конфліктів в системі управління підприємством [20, с. 176]:

- здатність конфліктів до зняття напруженості між сторонами, що конфліктують, за умови соціального контролю над перебігом конфлікту;



- сполучна та інформаційна функції (пізнання людьми один одного);
- згуртування колективів та структурування організацій (у боротьбі за спільну справу відбувається налагодженість спільних дій членів підприємства);
- поява стимулу до розвитку та змін (конфлікти допоможуть членам колективу шукати нові аргументи та шляхи для відстоювання своїх позицій, думок);
- зняття синдрому покірності (під час розвитку конфлікту люди починають висловлюватися про наболіле, що дозволяє краще зрозуміти ситуацію, знайти більше варіантів вирішення проблеми).

До негативних функцій конфлікту належать [21, с. 19; 22, с.76]:

- високі емоційні та матеріальні втрати на вирішення конфлікту;
- поява ізгоїв, звільнення персоналу, низька продуктивність праці чи навчання, погіршення соціально-психологічного клімату групи;
- відсутність співпраці між опонентами;
- погіршення взаєморозуміння у колективі;
- падіння мотивації до праці, а, отже, та ефективності праці;
- затвердження духу конфронтації в управлінні підприємством, групі чи суспільстві загалом, надання більшого значення боротьбі та перемозі у конфлікті, ніж вирішенню реальних проблем.

Управління конфліктами - це процес усунення причин, що викликають конфлікти в системі управління підприємством. Цей процес необхідний для забезпечення гармонійної роботи працівників та досягнення оптимальних результатів в системі управління підприємства.

Оскільки система управління підприємством – це спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління і функціональними рівнями, що забезпечує оптимальне за даних умов досягнення цілей підприємства. Основна мета управління конфліктами

полягає в тому, щоб запобігти негативним наслідкам конфліктів в системі управління та забезпечити позитивне розвиток ситуації.

Для цього можуть застосовуватися різні методи, такі як медіація, переговори, компроміс, колективне прийняття рішень тощо. Важливо обрати оптимальний метод відповідно до характеру конфлікту та індивідуальних особливостей учасників [23, с. 271].

При управлінні конфліктами необхідно враховувати принципи справедливості та рівноправності, щоб не порушувати права та інтереси жодного з працівників. Також важливо забезпечити ефективне спілкування між учасниками, так як недоліки у комунікації можуть бути однією з основних причин конфліктів [24, с. 180].

Управління конфліктами означає цілеспрямований вплив на [25; 26]: повне або часткове усунення причин, що породили конфлікт; коригування поведінки учасників конфліктної ситуації; підтримку контрольованого рівня конфліктності.

Початковим етапом роботи з конфліктами вважається виявлення причин виникнення конфлікту менеджер повинен діяти швидко та ефективно. Одним із можливих кроків є мінімізація кількості учасників конфлікту, оскільки чим менше осіб бере участь у конфлікті, тим менше буде потрібно зусиль для його вирішення. Наприклад, якщо конфлікт виник між двома окремими працівниками, то менеджер може запропонувати приватне обговорення проблеми з кожним окремо.

Однак, мінімізація кількості учасників не завжди можлива. У разі коли всі працівники певного відділу залучені до конфлікту, менеджер повинен виявити ключові чинники конфлікту та спробувати знайти компромісне рішення, яке задовольнить всіх учасників.

Модель діагностики конфліктів в системі управління підприємством наведена на рис. 1.4.

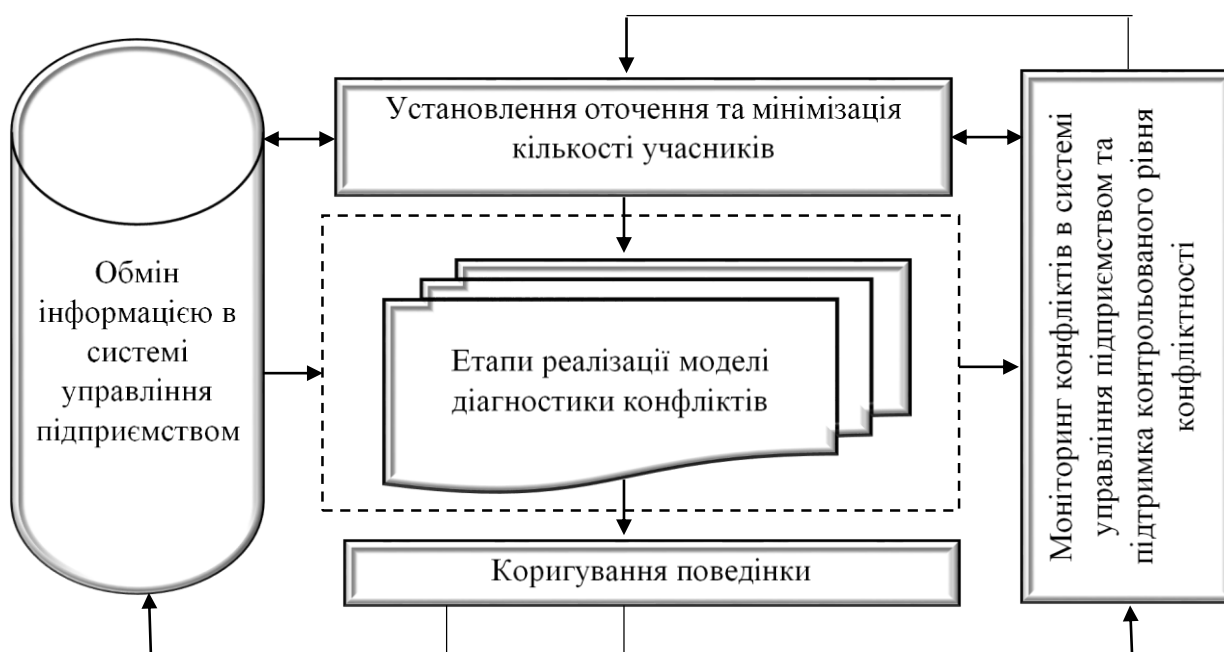


Рис. 1.4 Модель діагностики конфліктів в системі управління підприємством

Якщо відбувається виникнення конфлікту в системі управління підприємством, то менеджерам доцільно застосовувати алгоритм дій, реалізація яких дозволить правильно вийти з конфліктної ситуації (рис. 1.5).

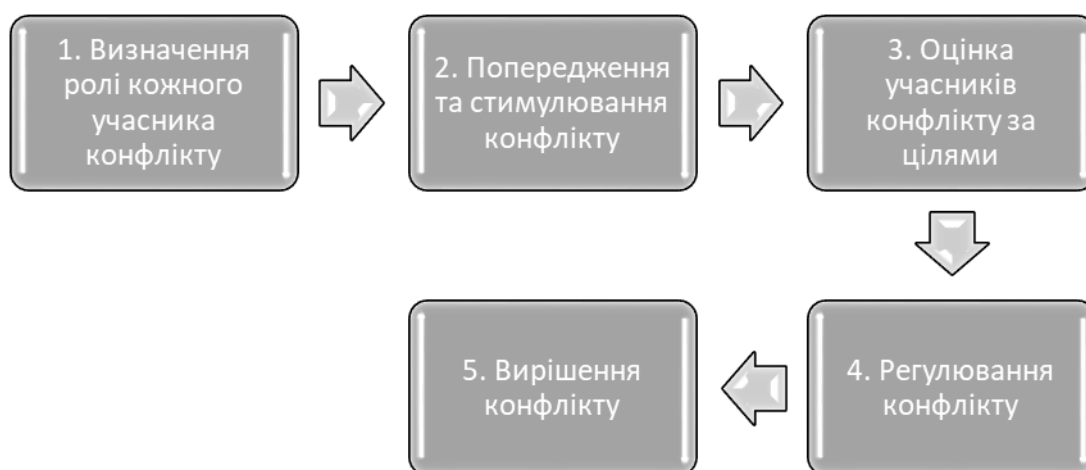


Рис. 1.5. Етапи реалізації моделі діагностики конфліктів в системі управління підприємством

Запропонована модель діагностики конфліктів в системі управління підприємством реалізується у межах наступних етапів:

1. Визначення ролі кожного учасника конфлікту - це важлива складова процесу управління конфліктами. Часто конфліктна ситуація назріває непомітно, тому процес визначення ролі кожного учасника конфлікту дозволяє вивчити фактори та умови взаємодії між працівниками в системі управління. Серед факторів, що впливають на умови взаємодії між працівниками виділяють такі як: рівень соціальної напруженості, стиль управління, лідерство, психологічний клімат та неформальні групи. Також доцільно враховувати індивідуально-психологічні особливості кожного учасника конфлікту. Отже, процес визначення ролі кожного учасника конфлікту дозволяють керівництву підприємства бути готовим до негативних ситуацій та запроваджувати необхідні запобіжні заходи. Аналіз причин конфліктів покращує розуміння сформованої взаємодії між працівниками і дозволяє виявляти шляхи вирішення конфліктів у максимально короткі терміни.

2. Попередження та стимулювання конфліктів - це складові елементи управління конфліктами на підприємствах. У деяких випадках стимулювання конфлікту може приносити позитивні результати, особливо якщо мова йде про конструктивний конфлікт, що дозволяє розрядити напружену обстановку та сприяє пошуку оптимальних рішень. В іншому випадку, неправильно стимульований конфлікт може мати негативні наслідки для підприємства, такі як погіршення взаємин між працівниками та втрати продуктивності. У той же час, попередження конфліктів є більш захисною відповіддю на підприємстві. Керівництво повинно працювати над ідентифікацією потенційних джерел конфлікту та запроваджувати необхідні запобіжні заходи для їхнього уникнення. Важливо розробити стратегії поведінки в різних ситуаціях, що можуть викликати конфлікти. Зокрема, слід враховувати стиль комунікації, методи розв'язання проблем та підходи до роботи з конфліктними особистостями. Крім того, попереджувальний підхід передбачає розвиток

корпоративної культури, яка сприяє прозорості та відкритості взаємодії між всіма працівниками.

Попередження або стимулювання конфлікту відбувається за напрямками:

- активна діяльність щодо нейтралізації дії всього комплексу чинників, які викликають конфлікт;
- попередження конфлікту шляхом здійснення ефективного управління в цілому;
- стимулювання конфлікту за рахунок винесення проблемного питання для обговорення на нараді, зборах, критика ситуації;
- скорочення кількості учасників конфлікту за рахунок перерозподілу функціональних обов'язків, роботи з неформальними лідерами, заохочення чи покарання тощо.

3. Оцінка конфлікту є важливим етапом у його розв'язанні. Вона включає в себе визначення природи конфлікту, його учасників, динаміку його розвитку, позиції конфлікуючих сторін та методів розв'язання. Один з важливих аспектів оцінки - це вивчення причин конфлікту і визначення предмету конфлікту. Це дозволяє описати проблему і знайти оптимальне рішення. Також на етапі оцінки необхідно оцінити рівень зацікавленості всіх учасників конфлікту з урахуванням їх цілей. Зазвичай всіх учасників конфлікту можна розділити на кілька груп за їхніми позиціями [27; 28]:

Опонент - учасник, який має претензії до іншого учасника конфлікту;

Супротивник - учасник, який хоче реалізувати свої цілі, частково нейтралізуючи цілі опонента;

Агресор - учасник, який вживає агресивних дій у напрямку інших учасників;

Ворог - учасник, який фактично розглядає іншого учасника як свого основного суперника і реалізує стратегію на його знищення;

Ініціатор - учасник, який створює умови для виникнення конфлікту, стимулює його розвиток та очікує на позитивні результати.

Групування учасників конфлікту за їхніми цілями допомагає менеджеру краще зрозуміти їх позицію та знайти шляхи вирішення конфлікту.

4. Регулювання конфлікту - важливий етап у процесі його вирішення. Цей етап спрямований на обмеження та зменшення конфлікту. Першим кроком є визнання конфлікту сторонами та прийняття реальності ситуації. Далі проводиться процес досягнення домовленостей між сторонами щодо правил і норм взаємодії під час конфлікту. Також на цьому етапі можуть бути створені органи, які будуть регулювати конфліктну взаємодію. Для ефективного регулювання конфлікту можна використовувати технології, пов'язані з ліквідацією дефіциту інформації, організацією спілкування, зміцненням соціально-психологічного клімату в колективі, вирішенням кадрових питань тощо. На етапі регулювання конфлікту важливо, щоб всі сторони були задоволені запропонованими рішеннями та зобов'язалися дотримуватися узгоджених правил і норм. Також варто пам'ятати, що регулювання конфлікту - це постійний процес, і необхідно періодично перевіряти його результативність та вносити корективи в запропоновані рішення в разі необхідності. Регулювання конфлікту відбувається у межах: визнання реальності конфлікту; досягнення домовленості між сторонами щодо встановлення правил і норм взаємодії в конфлікті; створення груп, які будуть регулювати конфліктну взаємодію.

5. Вирішення конфлікту - це послідовна діяльність, спрямована на завершення конфліктної ситуації. Повне вирішення конфлікту досягається шляхом усунення причин та предмета конфлікту. На етапі розв'язання конфлікту можуть бути застосовані різноманітні методи, такі як переговори, медіація, арбітраж тощо, залежно від характеру конфлікту та його стадії. Важливим елементом процесу розв'язання конфлікту є визначення ідеального результату, до якого слід прагнути. При повному вирішенні конфлікту вдається усунути не лише саму конфліктну ситуацію, але й її причини. Це дозволяє запобігти повторенню подібних конфліктів в майбутньому та покращити взаємини між учасниками конфлікту. Однак, не завжди вдається

досягти повного вирішення конфлікту. У деяких випадках можливе лише часткове вирішення конфлікту, коли вдається зменшити напруження та знайти компромісні рішення для обох сторін.

Особливу складність для менеджера підприємства представляє знаходження способів вирішення міжособистісних конфліктів (рис. 1.6), для цього існує кілька стратегій поведінки та варіантів дій менеджера, які прямують на запобігання конфлікту [29; 30].

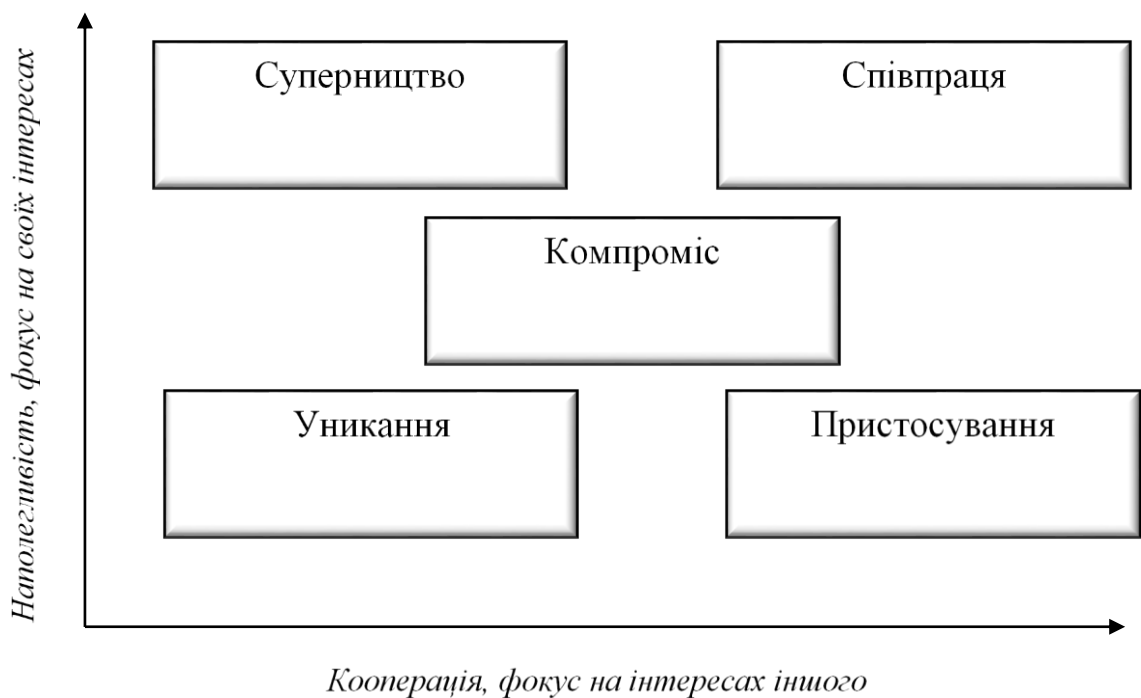


Рис. 1.6. Способи та стратегії взаємодії в конфліктній ситуації (сітка Томаса - Кілмана) [31; 32;33]

Способи вирішення конфліктів відповідно до стратегії [34; 35;36;37;38;38;40; 41; 42;43;44;45;46;47;48;49;50]:

– Однією зі стратегій управління конфліктом є уникнення. При використанні цієї стратегії менеджер намагається уникнути суперечок та дискусій, не висловлюючи своїх поглядів та не наполягаючи на своїй думці. Він перенаправляє розмову на іншу тему, не приймає на себе жодної відповідальності за вирішення проблем та не бажає бачити неоднозначних питань. Керівник, який використовує стратегію уникнення, не надає значення

розбіжностям, намагається не потрапляти в ситуації, які можуть провокувати конфлікт. Його форми поведінки можуть бути такими: мовчання, демонстративний відхід, затаєний гнів, депресія, ігнорування опонента, «перемивання кісточок» за спиною кривдника, перехід на «чисто ділові стосунки», індиферентне ставлення або повна відмова від будь-яких взаємин з провинилою стороною. Хоча стратегія уникнення може бути корисною у випадках, коли конфлікт незначний або не має значного впливу на роботу організації, вона може стати перешкодою для вирішення більш серйозних проблем. Керівництво, яке постійно уникає конфліктів, може втратити довіру підлеглих та інших учасників організації, які очікують, що проблеми будуть вирішені. Отже, стратегія уникнення - це одна з можливих стратегій управління конфліктом, яка передбачає уникнення суперечок та дискусій з опонентом. Її використання може мати певні наслідки та обмеження, тому її необхідно застосовувати з розумінням, оцінюючи ситуацію та її вплив на роботу організації.;

– Однією з можливих стратегій управління конфліктом є пристосування. Коли керівник використовує цю стратегію, його дії спрямовані на збереження добрих відносин з опонентом та задоволення його потреб. Менеджер погоджується з більшістю аргументів іншої сторони, але не висловлює свою думку, щоб уникнути подальшого конфлікту. Керівник, який використовує стратегію пристосування, готовий поступатися та знехтувати своїми інтересами заради збереження добрих відносин з опонентом. Він прагне згладжувати розбіжності та враховувати аргументи іншої сторони, не зачіпаючи її почуттів. Хоча стратегія пристосування може бути ефективною у випадках, коли конфлікт має незначний вплив на роботу організації та може бути легко вирішений, вона може мати негативний вплив на довгострокову ефективність проведення роботи організації. Керівництво, яке постійно пристосовується до інших, може втратити віру в очах підлеглих та інших учасників організації, які очікують, що керівництво буде захищати їхні інтереси. Отже, стратегія пристосування - це одна з можливих стратегій



управління конфліктом, яка передбачає збереження добрих відносин з опонентом та задоволення його потреб. Важливо застосовувати цю стратегію з розумінням, оцінюючи ситуацію та її вплив на роботу організації.;

– Одна з можливих стратегій управління конфліктом - це суперництво. Керівник, який використовує цю стратегію, наполягає на своїх інтересах і використовує різні методи влади та примусу для досягнення своїх цілей. Його дії спрямовані на відкрите протистояння опоненту з метою перемоги. Коли керівник використовує стратегію суперництва, він сприймає ситуації як перемогу чи поразку та постійно ставить свої інтереси на перший план. Він приймає жорстку позицію та не показує жодної готовності до компромісу або співпраці з іншою стороною. Керівник, що застосовує таку стратегію, зазвичай проявляє непримиренний опір у разі протистояння з опонентом та намагається змусити іншу сторону прийняти його точку зору, будь-якою ціною. Хоча стратегія суперництва може бути ефективною в окремих випадках, коли необхідно забезпечити свої інтереси або захистити свою позицію, вона часто призводить до подальшого загострення конфлікту та руйнує взаємини між учасниками організації. Це може мати негативний вплив на довгострокову ефективність роботи організації та призвести до загострення внутрішньої політики та обмежень у вирішенні проблем. Отже, стратегія суперництва - це одна з можливих стратегій управління конфліктом, яка передбачає відкрите протистояння з опонентом з метою перемоги. Важливо використовувати цю стратегію з дуже розумінням та лише в окремих випадках, коли немає інших шляхів вирішення проблеми, оскільки вона може мати серйозні наслідки для організації та взаємин між учасниками.;

– Одна з можливих стратегій управління конфліктом - це компроміс. Ця стратегія передбачає пошук прийняттого для обох сторін рішення, що забезпечує часткову поступку опонентів та завершення конфлікту. Коли керівники використовують стратегію компромісу, їх дії спрямовані на пошук рішення за допомогою взаємних поступок та вироблення проміжного рішення, яке задовольняє обидві сторони. Такий підхід дає можливість знайти

компромісне рішення, що не дозволяє жодній стороні виграти або програти, але задовольняє інтереси обох сторін. Стратегія компромісу найбільш ефективна, коли учасники конфлікту мають однакову владу та взаємовиключні інтереси, а також немає достатньо часу для пошуку кращого рішення. Компромісне рішення зазвичай має тимчасовий характер та діє на певний період часу, що дозволяє зменшити напругу та забезпечити подальший розвиток ситуації без продовження конфлікту. Хоча стратегія компромісу може бути ефективною у вирішенні більшості конфліктів, важливо враховувати, що компромісне рішення може не задовольнити обидві сторони повністю та не вирішити всіх питань, пов'язаних з конфліктом. Тому важливо ретельно оцінювати ситуацію та знаходити компромісне рішення, яке буде прийнятним для всіх учасників конфлікту. Отже, стратегія компромісу - це одна з можливих стратегій управління конфліктом, яка передбачає пошук проміжного рішення, що задовольняє інтереси обох сторін. Важливо застосовувати цю стратегію з розумінням та обережністю, оцінюючи ситуацію та враховуючи потреби всіх учасників конфлікту.;

- Одна з можливих стратегій управління конфліктом - це співпраця. Ця стратегія передбачає активну участь всіх учасників конфлікту в обговоренні проблеми та пошуку взаємовигідного рішення. Коли керівники використовують стратегію співпраці, вони прагнуть до взаємодії як союзників у вирішенні проблеми та ставлять на перше місце інтереси не лише свої, а й інших учасників конфлікту. Важливим елементом стратегії співпраці є відкритий обмін думками та бажання всіх учасників до вироблення спільного рішення. Ця стратегія вимагає тривалої роботи та участі всіх сторін, однак, якщо рішення має для всіх істотне значення, то при такому підході можливе всебічне обговорення питання та вироблення спільного рішення з дотриманням інтересів усіх учасників. Керівники, що застосовують стратегію співпраці, зазвичай показують високий рівень емпатії та вміння слухати інших людей та розуміти їхні потреби. Хоча стратегія співпраці може бути менш ефективною у короткостроковій перспективі порівняно з іншими стратегіями,

вона може мати значний вплив на підвищення рівня співпраці та покращення взаємин між учасниками організації. Крім того, ця стратегія може сприяти розв'язанню складних проблем та покращенню результативності роботи організації. Отже, стратегія співпраці - це одна з можливих стратегій управління конфліктом, що передбачає активну участь всіх учасників конфлікту в обговоренні проблеми та пошуку взаємовигідного рішення. Важливо звертати увагу на інтереси всіх учасників та встановлювати продуктивну взаємодію між ними для досягнення спільної мети.

Під час вирішення конфліктів доречним є застосування основних методів управління конфліктами, зокрема:

1) внутрішньоособистісні методи (методи впливу на окрему особу): подія, реакція індивіда, бажаний результат події;

2) структурні методи (методи щодо усунення організаційних конфліктів): система винагород, координаційні механізми, роз'яснення вимог до роботи, формування спільних цінностей.

3) міжособистісні методи: компроміс, ухилення від конфліктів, співробітництво, поступливість, протиборство.

У процесі регулювання внутрішньоособистісних конфліктів в системі управління підприємством, дії менеджерів повинні базувалися на принципах управління, зокрема [14]:

1) принцип системності, що дасть змогу комплексно використовувати технологічні прийоми впливу на динаміку конфліктної взаємодії;

2) принцип об'єктивності та прозорості;

3) принцип узгодженості особистої та загальної цілі діяльності.

Своєчасне інформування працівників в трудовому процесі дозволяє вирішувати завдання не примусово, не зі страху покарання, а за бажанням, шляхом в силу власних переконань, зацікавленості, почуття обов'язку та розуміння відповідальності;

4) принцип відповідності, який регулює трудові відносини у межах наукового підбору та розстановки кадрів відповідно до рівня розвитку працівників, їх професійної значущості, затребуваності;

5) принцип професійного зростання, тобто підвищення кваліфікації, який впливає на рівень впевненості працівника у своєму професіоналізмі та ефективності використання потенціалу;

б) принцип оптимізації управління.

Отже, конфлікти неминучі у системі управління підприємством, і треба навчитися керувати конфліктами, покладаючись на попередній досвід, теоретичні і практичні знання менеджерів. Управління конфліктами – це процес цілеспрямованого на персонал підприємства з метою усунення причин, що породили конфлікт, і приведення поведінки учасників конфлікту у відповідність із нормами взаємовідносин, що склалися.

Важливо зазначити, що поданий алгоритм управління конфліктними ситуаціями на підприємствах є загальним і потребує індивідуальної адаптації до кожного випадку. Керівництво підприємства повинно ретельно аналізувати та розв'язувати кожен випадок окремо, оскільки кожна конфліктна ситуація може мати свої особливості та вимагати специфічного підходу.

У разі виникнення нової конфліктної ситуації, керівництво має забезпечити створення чіткого алгоритму поведінки для персоналу організації. Такий алгоритм повинен враховувати всі особливості та контекст ситуації та бути спрямований на максимально ефективне її вирішення. Застосування такого алгоритму допоможе запобігти негативним наслідкам конфлікту та забезпечить успішну роботу підприємства.

Враховуючи комплексний та унікальний характер конфліктних ситуацій, керівництво підприємства повинно працювати над адаптацією загальних алгоритмів управління до конкретних випадків. Це допоможе забезпечити більш ефективне та успішне вирішення конфлікту та забезпечить стабільну роботу підприємства в цілому.

Адаптивне управління конфліктом передбачає постійну оцінку ефективності застосовуваних стратегій та внесення необхідних коректив для досягнення максимальної продуктивності та ефективності управління конфліктами. Важливо також розвивати культуру співпраці та комунікації серед персоналу підприємства, що дозволяє уникати конфліктів та забезпечує успішне вирішення виникаючих проблем.

Найбільш ефективним способом управління конфліктами є їх попередження. Для цього слід визначати можливі джерела конфлікту та приймати заходи щодо їх усунення. Крім того, важливо враховувати потреби та інтереси всіх сторін і шукати компромісні рішення, які задовольняють усіх. Управління конфліктами повинно базуватись на принципах взаєморозуміння, співпраці та взаємної поваги.

Таким чином, управління конфліктами на підприємствах є складним та багатограним процесом. Для досягнення максимальної ефективності необхідно створити чіткий алгоритм управління конфліктами та здійснювати його адаптивно, з урахуванням особливостей кожної конкретної ситуації. Крім того, важливо розвивати культуру співпраці та комунікації в колективі, що дозволяє уникати конфліктів та забезпечує успішне вирішення виникаючих проблем.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ЕЛЕКТРОКОМПЛЕКТ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ЕлектроКомплект»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕлектроКомплект» (скорочено ТОВ «ЕлектроКомплект») пропонує широкий спектр кабельно-провідникової, низьковольтної та електротехнічної продукції вітчизняних та зарубіжних виробників.

Підприємство ТОВ «ЕлектроКомплект» заснована у квітні 1996 року, як спільний проект персоналу над ринком електрообладнання. Компанія займається постачанням електрообладнання та низьковольтної продукції. За короткий період часу компанія стала відома та успішно розширила географію продажу та асортимент продукції. Концентруючись на потребах клієнтів, навчений та мотивований персонал постачає клієнтів необхідною інформацією про технічні особливості продукції, ціни та терміни постачання. Кількість клієнтів підприємства динамічно зростає.

Довготривала та тісна співпраця з постачальниками ТОВ «ЕлектроКомплект» гарантує, що вся необхідна інформація про нові та існуючі продукти своєчасно стає доступним покупцям ТОВ «ЕлектроКомплект».

Постачальниками ТОВ «ЕлектроКомплект» є найбільші виробники електроустаткування в Україні. У перспективі робота і з іноземними виробниками.

Особлива увага приділяється зручності замовників ТОВ «ЕлектроКомплект», а також сервісному обслуговуванню. ТОВ

«ЕлектроКомплект» є товарно-розподільчою мережею, яка пов'язує виробників та споживачів електротехнічної продукції, узгоджує інтереси та задовольняє потреби обох сторін.

Доставка обладнання ТОВ «ЕлектроКомплект» відбувається автотранспортом. Установка обладнання ТОВ «ЕлектроКомплект» здійснюється кваліфікованими працівниками.

Сучасне технічне обладнання, високі вимоги корпоративного стандарту ТОВ «ЕлектроКомплект» дозволяють працівникам виконувати роботи безперервно та удосконалювати якість послуг.

ТОВ «ЕлектроКомплект» є юридичною особою та створено виходячи з Установчого договору. Установчі документи ТОВ «ЕлектроКомплект» відповідають законодавству України. ТОВ «ЕлектроКомплект» відповідно до чинного законодавством є організацію, статутний капітал якої поділено на частки визначених установчими документами розмірів. Число учасників товариства не перевищує межу, встановлену законодавством для товариств з обмеженою відповідальністю.

Засновниками ТОВ «ЕлектроКомплект» є фізичні особи. Вищим органом ТОВ «ЕлектроКомплект» є загальні збори його учасників, що здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України на підставі Статуту та Установчого Договору. За весь час роботи ТОВ «ЕлектроКомплект» зарекомендувало себе як надійний партнер, стабільний в фінансовому плані.

Як і будь-яка юридична особа ТОВ «ЕлектроКомплект» має у власності майно та відповідає їм по своїми зобов'язаннями, має право від свого імені набувати та здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки.

ТОВ «ЕлектроКомплект» має самостійний баланс, розрахунковий рахунок у банку, печатку [51].

Організаційна структура управління ТОВ «ЕлектроКомплект» має лінійно-функціональну структуру управління – чітке розмежування повноважень, вузьку спеціалізацію (рис. 2.1).

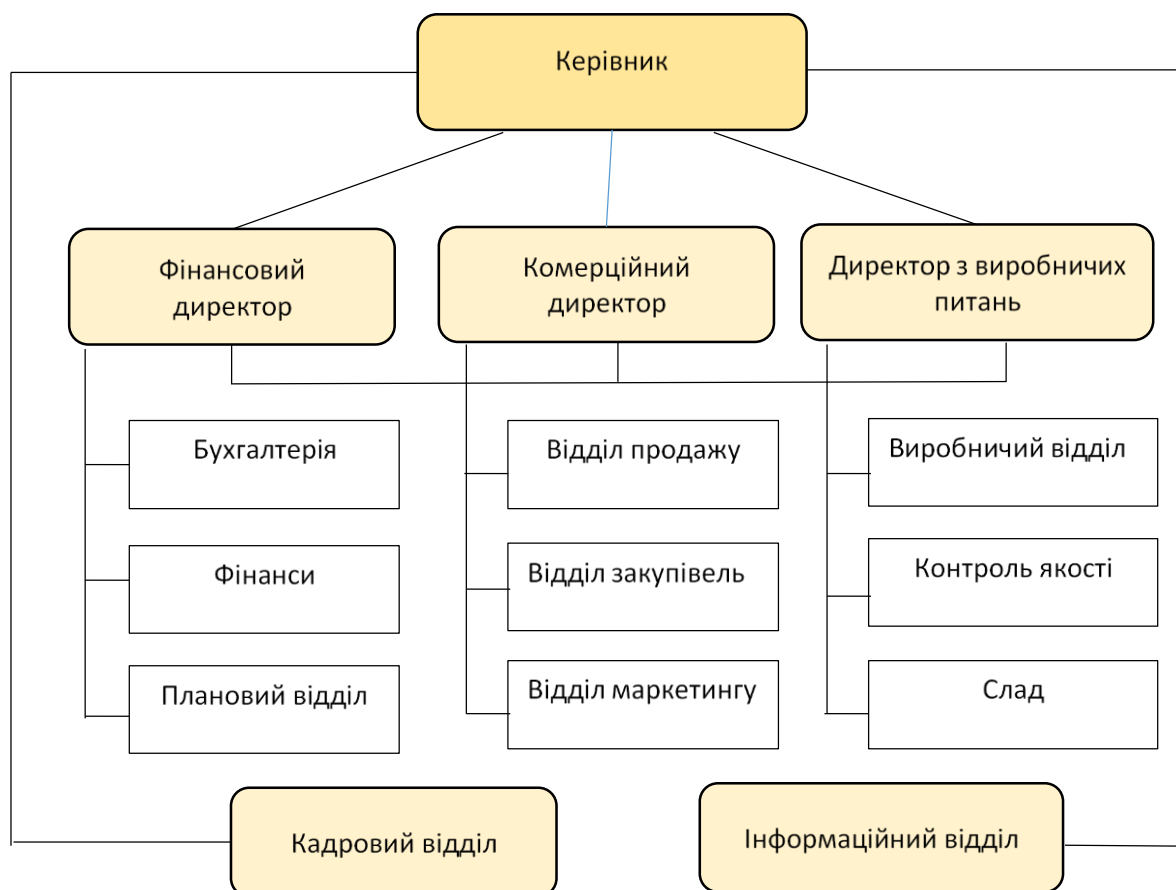


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «ЕлектроКомплект»

Для організаційної структури ТОВ «ЕлектроКомплект» характерна висока централізація стратегічних рішень та децентралізація оперативних рішень; властива організація директивних зв'язків за принципом однолінійності та переважання застосування інструментів координації з технічною підтримкою.

Організаційна структура підприємства ТОВ «ЕлектроКомплект» має переваги у забезпеченні високої професійної спеціалізації своїм співробітникам; сприяє стандартизації, формалізації, конкретизації та прогнозування процесів управління.

Отже, ТОВ «ЕлектроКомплект» зарекомендував себе як надійний постачальник електротехнічної продукції. Високий рівень сервісу, широкий асортимент якісної продукції, гнучка цінова політика та постійне наявність на



складі запасних частин, це ті пріоритети, завдяки яким ТОВ «ЕлектроКомплект» динамічно розвивається.

Структура чисельності персоналу підприємства ТОВ «ЕлектроКомплект» представлена в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

Структура чисельності персоналу підприємства ТОВ «ЕлектроКомплект»

Категорія працівників	Численність працівників, чол.
Керівник	1
Спеціалісти	10
Службовці	25
Робітники - всього, в тому числі:	23
основні	15
допоміжні	8
Всього працівників	59

Важливим завданням аналізу техніко-економічних показників підприємства є комплексне, системне вивчення його виробничо-господарської та фінансової діяльності з метою об'єктивної оцінки досягнутих результатів та виявлення резервів їх поліпшення, для підвищення ефективності діяльності. У процесі такого аналізу досліджується діяльність усіх структурних підрозділів ТОВ «ЕлектроКомплект», служб та окремих робочих місць.

Основним джерелом інформації для проведення такого аналізу є дані фінансової звітності ТОВ «ЕлектроКомплект» за період 2020-2021 рр.

Проаналізуємо динаміку основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ВКФ «Ковель» за 2020 – 2021 рр., що представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники ТОВ «ЕлектроКомплект» за 2020-2021

рр., тис. грн

Показники	Рік		Абсолютне відхилення
	2020	2021	
1	2	3	4
Обсяг виробленої продукції в натуральному виразі, тис.шт.	143,6	164,4	+20,8
Обсяг виробленої продукції в грошовому виразі, тис.грн	310704,3	380165	+69460,7
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	220033	249481	+29448
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн	11575	14984	+3409
Необоротні активи, тис.грн	119963	115725	-4238
Оборотні активи, тис.грн	133719	126940	-6779
Запаси, тис.грн	10737	11596	+859
Дебіторська заборгованість, тис.грн	108744	99041	-9703
Кошти на рахунку	14238	16303	+2065
Власний капітал, тис.грн	149350	160921	+11571
Поточні зобов'язання, тис. грн	104332	81744	-22588
Середньоблікова чисельність персоналу, осіб	56	59	+3
Фонд оплати праці, тис.грн.	10014,7	12211,6	+2196,9
Середньомісячна оплата праці, грн./чол	14,90	17,25	+2,35
Продуктивність праці, %	115,58	122,70	+7,12
Рентабельність продукції, %	5,26	6,01	+0,75

За результатами розрахунків встановлено, що на кінець 2021 року вартість майна ТОВ «ЕлектроКомплект» складає 242665 тис. грн. У структурі активів найбільшу суму та питому вагу займають оборотні активи, найменшу – необоротні активи. У структурі оборотних активів ТОВ «ЕлектроКомплект» найбільшу частку займають грошові засоби; у структурі необоротного капіталу – основні засоби (рис. 2.2).

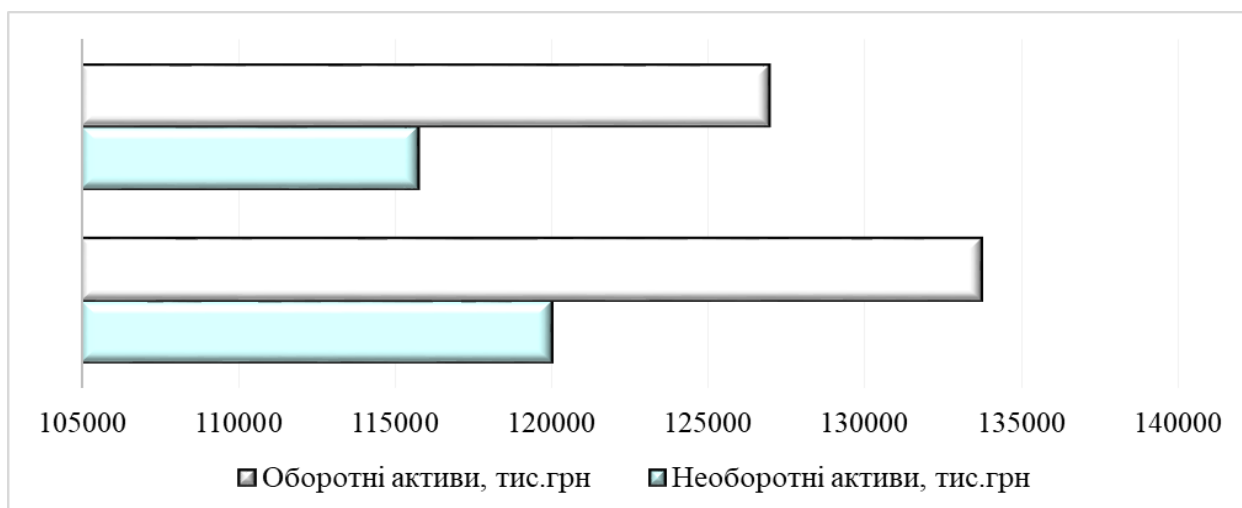


Рис. 2.2. Динаміка оборотних та необоротних активів підприємства за 2020-2021 рр, тис. грн.

ТОВ «ЕлектроКомплект» має стабільну структуру пасивів, яка складається з власного капіталу та поточних зобов'язань. Якщо розглядати загальну картину джерел підприємства, то можна зробити висновок про переважання власного капіталу в структурі пасивів, який на кінець 2021 року збільшився на 11571 тис. грн. за рахунок внесків власників підприємства у вигляді додаткового капіталу (рис. 2.3).

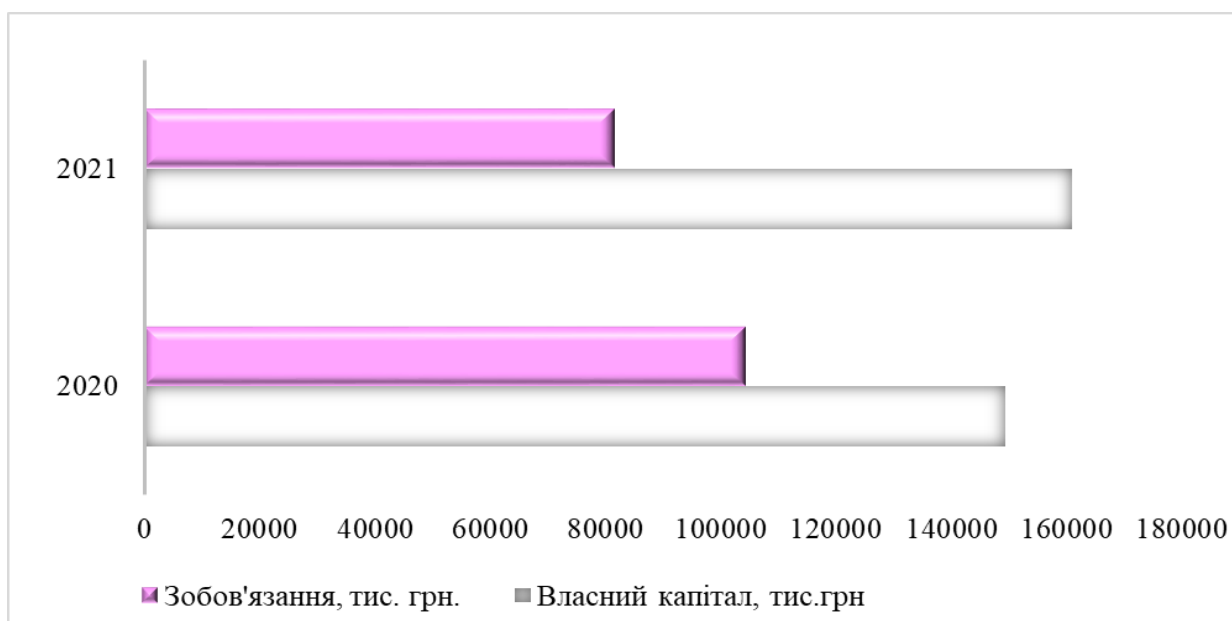


Рис. 2.3. Динаміка власного капіталу та поточних зобов'язань підприємства за 2020-2021 рр, тис. грн.

З метою виявлення результативного управління ресурсами ТОВ «ЕлектроКомплект» проаналізовано показники ліквідності підприємства протягом досліджуваного періоду (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ТОВ «ЕлектроКомплект» за 2020-2021 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт покриття	1,28	1,55	+1,54
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,15	1,02	+0,97
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,20	+0,18

За результатами розрахунків встановлено, що підприємство ТОВ «ЕлектроКомплект» має позитивну динаміку показників ліквідності, та які знаходяться в межах нормативних значень. Це свідчить про те, що ТОВ «ЕлектроКомплект» має можливість швидко перетворити свої активи в грошові кошти для покриття поточних зобов'язань. Встановлено, що за рахунок отриманих прибутків керівники ТОВ «ЕлектроКомплект» погашають свої боргові зобов'язання, які скоротились за період 2020-2021 рр. на 22588 тис. грн.

В цілому можна стверджувати, що фінансовий стан ТОВ «ЕлектроКомплект» є стабільним та перспективним. Це підтверджується показниками рентабельності продукції ТОВ «ЕлектроКомплект», які зростають протягом періоду 2020-2021 рр. та коливається в проміжку 5,26-6,01%. Підприємство ефективно використовує свої ресурси для забезпечення успішної діяльності та не має заборгованості по заробітній платі. Результатом такої діяльності ТОВ «ЕлектроКомплект» є прибуток, який підприємство отримує щороку, та який збільшився на кінець 2021 р. на 3409 тис. грн.

## 2.2. Аналіз соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ЕлектроКомплект»

Соціально-психологічний клімат є невід'ємною складовою життєдіяльності як окремої людини, так і компанії загалом. Він впливає на соціальні відносини та повсякденне самопочуття працівників, а також на рівень творчості та особистісної самореалізації.

Оскільки поняття клімату має багато аспектів, то існують різноманітні підходи до його розуміння та трактування. Зазвичай він сприймається як складна система з великою кількістю елементів, які взаємодіють між собою та впливають на стан групової психіки.

Соціально-психологічний клімат - це результат взаємодії емоційного та інтелектуального факторів у групі людей. Він обумовлений специфікою життєдіяльності конкретної групи, яка включає в себе установки, відносини, настрої, почуття та думки її членів [54].

Формування соціально-психологічного клімату пов'язане зі створенням системи міжособистісних відносин, яка визначає соціальне та психологічне самопочуття кожного учасника групи. Важливим елементом соціально-психологічного клімату є налаштування до співробітників та атмосфера взаєморозуміння, які можуть значно впливати на ефективність і успішність роботи колективу. Отже, аналіз соціально-психологічного клімату важливий для успішної діяльності будь-якої групи людей, що працює разом. Зазначений підхід дозволяє вивчити конкретні аспекти інтеракції між людьми та їх вплив на формування клімату. В основі такої системи лежать емоційні та поведінкові компоненти, які взаємодіють між собою та впливають на загальний настрій та ефективність роботи групи [55].

Подібний погляд на соціально-психологічний клімат спостерігається також у наукових працях інших вчених, які розглядають його як характер взаємовідносин між людьми та переважаючий тон суспільного настрою в

колективі. Клімат пов'язаний зі стилем та рівнем управління, задоволенням умовами життєдіяльності та іншими факторами. Головною складовою клімату є взаємовідносини між людьми, які можуть бути побудовані на основі довіри, взаємоповаги та розуміння. Соціально-психологічний клімат пов'язаний зі стилем та рівнем управління підприємством, а також з іншими факторами, такими як задоволення умовами життєдіяльності та рівень заробітної плати. Ці фактори можуть впливати на загальний настрій колективу та визначати його клімат [56].

Сприятливий соціально-психологічний клімат є ключовою умовою підвищення продуктивності праці та задоволеності працівників компанії ТОВ «ЕлектроКомплект». Водночас, важливо зазначити, що такий клімат не виникає сам по собі, як наслідок прояву окремих девізів чи зусиль керівників. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає систематичну виховну роботу з членами колективу, а також проведення спеціальних заходів, спрямованих на покращення відносин між керівництвом та співробітниками. Це можуть бути тренінги з розвитку комунікативних навичок, корпоративні заходи, створення та підтримка системи мотивації працівників та інші ініціативи. Формування та вдосконалення соціально-психологічного клімату повинно бути постійним практичним завданням для керівників будь-якого рангу. Вони здатні забезпечувати оптимальні умови для праці та розвитку співробітників, виявляти та вирішувати конфліктні ситуації, активно працювати над формуванням позитивного настрою в колективі [58; 59]

Отже, формування та підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату є важливою складовою успішної роботи компанії. Це вимагає систематичних зусиль та ретельного планування дій з боку керівництва на всіх рівнях [57].

Наявність несприятливого соціально-психологічного клімату характеризується напруженими стосунками між працівниками, відсутністю ефективної взаємодії та негативним впливом на результати роботи компанії.

Тривалі та нерозв'язані конфлікти можуть значно погіршувати міжособистісні стосунки в колективі та дестабілізувати соціально-психологічний клімат. Проведені психологічні дослідження показують, що витрати часу на вирішення конфліктів та на відновлення спокою після конфліктних ситуацій можуть досягати близько 15%. Крім того, продуктивність праці у разі наявності несприятливого соціально-психологічного клімату може знижуватися до 20% [60].

Соціально-психологічні методи – це комплекс специфічних методик та прийомів, якими впливають на міжособистісні стосунки та соціальні процеси в організації. Ці методи базуються на знаннях соціальної та загальної психології та дозволяють досягати ефективного розвитку комунікації між працівниками, формування позитивного соціально-психологічного клімату та покращення продуктивності праці. Одним із найбільш ефективних і поширених соціально-психологічних методів є тренінгова технологія. Вона полягає у проведенні спеціальних семінарів, тренінгів, індивідуальних консультацій та інших заходів з метою підвищення рівня комунікації та спілкування між працівниками, розвитку соціальних навичок та компетенцій. Також серед соціально-психологічних методів можна виділити методи моделювання поведінки та прийняття рішень в групі, методи формування позитивного настрою та мотивації до праці, методи діагностики соціально-психологічного клімату в колективі та інші [61].

Діагностика соціально-психологічного клімату у колективі ТОВ «ЕлектроКомплект» проводилася з використанням наступних методик:

- 1) діагностика соціально-психологічного клімату трудового колективу за методикою О.С. Михалюка та А.Ю. Шаліта (Додаток А);
- 2) за методикою виявлення ступеня інтеграції «СПСК» – соціально-психологічна самооцінка колективу за методикою О. Немова (Додаток Б).

Для визначення рівня розвитку соціально-психологічного клімату у трудовому колективі ТОВ «ЕлектроКомплект» використовують методика, яку розробили О.С. Міхалюк та А.Ю. Шалит. [62; 63] Ця методика дає можливість

здійснити комплексну оцінку психологічного клімату та ідентифікувати фактори, що впливають на формування цього клімату в групі. Результати дослідження можуть бути використані для коригування та вдосконалення соціально-психологічного клімату в колективі.

За допомогою цієї методики можна з'ясувати загальний стан міжособистісних взаємин, рівень співпраці та організації роботи, якість комунікації між працівниками та керівництвом, а також налаштування колективу до роботи та досягнення спільних цілей. Аналіз результатів такого дослідження дозволяє не тільки оцінити рівень розвитку соціально-психологічного клімату, але й виявити конкретні проблеми та напрямки для їх подальшої вирішення в колективі ТОВ «ЕлектроКомплект».

Однією з суттєвих ознак емоційного компонента за методикою О.С. Михалюка та А.Ю. Шалита є критерій привабливості, який розглядається лише на рівні понять «подобається - не подобається» та «приємний - неприємний». При створенні питань для вимірювання поведінкового компонента, був використаний критерій «бажання - небажання працювати в даному колективі» та «бажання - небажання спілкуватися з членами колективу у сфері дозвілля».

З основних критеріїв когнітивного компонента можна виділити змінну «знання - незнання особливостей членів колективу». Ця змінна може враховувати такі параметри, як знання про характеристики та особливості поведінки окремих працівників, знання про корпоративні цінності і мету компанії, а також знання про правила і процедури роботи в колективі.

По групі відповідей за методикою О.С. Михалюка та О.Ю. Шалита будується таблиця для всіх співробітників підрозділів ТОВ «ЕлектроКомплект» (рис. 2.4).

У кожній клітині таблиці повинен стояти один із знаків: +1; 0; -1.

Для кожного компонента в групі підраховується середня оцінка за наступною формулою:  $E = ((+) - (-)) / n$ , де (+) - кількість позитивних



відповідей, (-) – кількість негативних відповідей, n – кількість учасників опитування.

Таблиця 2.4

Результати відповідей за методикою О.С. Михалюка та О.Ю. Шалита співробітників ТОВ «ЕлектроКомплект»

Співробітники	Емоційний компонент	Когнітивний компонент	Поведінковий компонент
1.			
2.			
...			
...			

Отримані середні оцінки можуть розташовуватися в інтервалі від -1 до +1. Цей континуум поділяється на три частини: від -1 до -0.33 – негативні оцінки; від -0.33 до +0.33 - суперечливі або невизначені оцінки та від +0.33 до +1 – позитивні оцінки.

Відповідно до отриманих результатів повинні будуватися заходи щодо покращення психологічного клімату в системі управління підприємством.

За методикою виявлення ступеня інтеграції соціально-психологічна самооцінка колективу («СПСК») – за методикою О. Немова [64] – показує рівень розвитку колективу, отже, і соціально-психологічного клімату у ньому, виявляє такі напрями показників: відповідальність; колективізм; згуртованість; контактність; відкритість; організованість; поінформованість

Ознайомившись зі списком думок, доцільно оцінити, яка кількість працівників ТОВ «ЕлектроКомплект» виявляє відносини та форми поведінки, та зафіксувати зміст цих думок. Варіанти відповідей за методикою О.Немова: – «все» – 6 балів; – «майже всі» – 5 балів; – «більшість» – 4 бали; – «половина» – 3 бали; – «меншість» – 2 бали; – «майже ніхто» – 1 бал; – «ніхто» – 0 балів.

Результати дослідження соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «Електрокомплект» за методикою О.С. Міхалюк та А.Ю. Шалито показали, що в цьому колективі панує позитивний соціально-

психологічний клімат зі значним ступенем виразності цієї якості (показник +0,70). Цей показник потрапляє у діапазон від +0,33 до +1, що свідчить про позитивні оцінки.

При якісному аналізі результатів дослідження було виявлено, що 92% опитаних співробітників високо задоволені своєю роботою, що свідчить про власне позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. Залишаються 8% респондентів, які мають намір змінити вид діяльності.

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок про високий ступінь задоволеності роботою серед співробітників ТОВ «Електрокомплект». Позитивний соціально-психологічний клімат у колективі може бути досягнутий завдяки наявності в компанії ефективної системи управління персоналом, піклуванню про створення комфортних умов праці та розвитку комунікації між працівниками. Однак, необхідно продовжувати вдосконалювати ці процеси для збереження високої якості соціально-психологічного клімату в майбутньому.

В цілому, члени трудового колективу ТОВ «Електрокомплект» мають позитивне, доброзичливе та взаємоповагове ставлення один до одного. Результати опитування, яке проводилось за допомогою запитання «Позначте, будь ласка, з яким із наведених нижче тверджень Ви найбільше згодні», свідчать про те, що 40% респондентів вважають, що в їхньому колективі присутні приємні, добрі та освічені люди. Інші 60% опитаних характеризують свій колектив як різноманітний, але жоден з респондентів не відповів, що більшість їхніх колег є неприємними.

Такі результати свідчать про те, що в ТОВ «Електрокомплект» створено благоприємний соціально-психологічний клімат, сприятливий для ефективної роботи та побудови конструктивних взаємин між працівниками. Взаємодія між колегами базується на взаємному повазі та довірі, що може позитивно впливати на продуктивність трудового процесу.

Зважаючи на такі результати, можна зробити висновок, що компанія має потенціал для подальшого розвитку та збереження високої якості соціально-

психологічного клімату, що, в свою чергу, може мати позитивні наслідки для якості роботи та ефективності працівників.

За результатами опитування, де респондентам ставилося питання «Як Вам здається, могли б Ви дати досить повну характеристику ділових якостей більшості членів колективу?», можна зробити висновок про те, що лише 35% опитаних відповіли на це питання «так». Інші 60% респондентів вважають, що можуть дати характеристику ділових якостей більшості членів колективу «мабуть, так». 5% опитаних не мали думки щодо цього питання та відповіли «не знаю, не думав про це».

Такий результат свідчить про те, що більшість респондентів не мають достатньої інформації про ділові якості своїх колег і не можуть дати конкретну характеристику. Але, в той же час, більшість опитаних вважають, що, ймовірно, можуть дати таку характеристику.

Для отримання більш повної картини про ділові якості працівників ТОВ «ЕлектроКомплект» і покращення соціально-психологічного клімату у колективі, можна провести додаткові дослідження та анкетування. Це допоможе отримати більш об'єктивну інформацію про колектив і визначити напрямки подальшого розвитку та покращення.

Результати опитування, де запитувалося про відношення респондентів до проведення відпустки разом з колегами з трудового колективу, показали високий відсоток позитивних відповідей - 48%. Це свідчить про присутність швидше дружніх, ніж робочих відносин у колективі ТОВ «ЕлектроКомплект».

Такі результати опосередковано підтверджують оцінку ділових і особистісних якостей колег у підприємства. У ТОВ «ЕлектроКомплект» існує сприятливий та рівний соціально-психологічний клімат, що відображається в задоволеності співробітників взаємовідносинами з колегами по роботі та балансі ділових та особистих відносин між співробітниками.

Ці результати можуть мати позитивний вплив на продуктивність трудового процесу та загальний стан колективу. Взаємне повага та довіра між працівниками можуть стимулювати ефективність індивідуальної та

колективної праці, а також зменшити конфліктні ситуації і підвищити задоволеність працівників роботою.

Отже, результати опитування свідчать про необхідність подальшого збереження та розвитку соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ЕлектроКомплект», що може впливати на покращення якості праці та підвищення моральної задоволеності співробітників.

Далі діагностика соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ЕлектроКомплект» проводилася за методикою виявлення ступеня інтеграції О. Немова. В анкетуванні взяли участь тридцять п'ять осіб (службовці та спеціалісти підприємства ТОВ «ЕлектроКомплект») (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

Отримані результати за методикою О. Немова в системі управління ТОВ «ЕлектроКомплект»

№	Показник	Питання
1	Прагнення збереження цілісності групи	2; 9; 17; 24; 32; 39; 47; 54; 62; 69
2	Згуртованість (єдність відносин)	3; 10; 18; 25; 33; 40; 48; 55; 63; 70
3	Контактність (особисті взаємини)	4; 11; 19; 26; 34; 41; 49; 56; 64; 71
4	Відкритість	4; 12; 20; 27; 35; 42; 49; 57; 65; 72
5	Організованість	4; 13; 21; 28; 36; 43; 51; 58; 66; 73
6	Поінформованість	4; 14; 22; 29; 37; 44; 52; 59; 67; 74
7	Відповідальність	4; 8; 16; 23; 31; 38; 46; 53; 61; 68

Також важливим складником під час аналізу соціально-психологічного клімату трудового колективу є визначення параметрів, по яких відносини в колективі відповідають соціальним відносинам, а по яких не відповідають.

На основі отриманих даних за методикою виявлення ступеня інтеграції оцінюються такі показники [34. С. 212], які відображені у таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6*

Розрахунок показників проблемних зон у соціально-психологічному кліматі трудового колективу ТОВ «ЕлектроКомплект»

№	Показник	Питання
1	Прагнення збереження цілісності групи	42
2	Згуртованість (єдність відносин)	48
3	Контактність (особисті взаємини)	44
4	Відкритість	29
5	Організованість	55
6	Поінформованість	44
7	Відповідальність	20

Інтерпретація даних представимо на рис. 2.4, з якого можна виділити проблемні зони у соціально-психологічному кліматі трудового колективу ТОВ «Електрокомплект».

З рис. 2.3 видно, що критерії організованості та згуртованості займають високу позицію у трудовому колективі ТОВ «ЕлектроКомплект», а відповідальності та відкритості досить низьку.

На основі результатів опитування можна зробити висновок про низький рівень відкритості у трудовому колективі ТОВ «ЕлектроКомплект». Це може свідчити про низький рівень довіри між співробітниками, навіть при високому рівні контактності, яка обмежується професійними обов'язками та комунікаціями.



Рис. 2.4. Результати діагностики соціально-психологічного клімату ТОВ «Електрокомплект»

Також результати показали низький рівень відповідальності у колективі, що може бути пов'язано з недисциплінованістю працівників та недооцінкою встановлених правил і норм трудової діяльності. Низький рівень мотивації працівників також може впливати на результативність роботи та загальний стан колективу.

Отже, для покращення соціально-психологічного клімату у колективі ТОВ «ЕлектроКомплект», необхідно зосередитися на підвищенні рівня відкритості та довіри між працівниками через взаємне спілкування та активне включення у розвиток підприємства. Також важливо займатися мотивацією працівників та забезпечити виконання встановлених правил і норм трудової діяльності для підвищення ефективності праці та покращення результатів роботи.

Щоб отримати середню оцінку соціально-психологічного клімату у трудовому колективі ТОВ «ЕлектроКомплект», необхідно підрахувати середні оцінки за кожним з 74 суджень. Це дозволить оцінити загальний стан взаємин

між співробітниками, їхній рівень задоволеності роботою та ефективність праці.

Середній розрахунок можна проводити шляхом додавання всіх оцінок та ділення на загальну кількість суджень. Наприклад, якщо загальна сума оцінок за 74 судження складає 300, то середня оцінка буде 4,05 ( $300 : 74 = 4,05$ ).

Отримана середня оцінка дозволить зробити висновки про стан соціально-психологічного клімату в колективі та виявити потенційні проблеми, що потребують подальшого вивчення і вирішення. Такий аналіз допоможе покращити взаємодію між співробітниками, забезпечити більш ефективну роботу та досягнення більш високих результатів в діяльності підприємства.

Для оцінки соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «ЕлектроКомплект» були визначені критерії оцінок суджень. На основі цих критеріїв проводилася оцінка кожного з 74 суджень.

Згідно з критеріями, оцінки за кожним показником розподілялися на п'ять категорій:

0-1,1 – дуже низький;

1,2-2,3 – низький;

2,4-3,5 – середній;

3,6-4,8 – високий;

4,9-6 – дуже високий.

Отримані результати підводилися до загального графіку, що наочно демонструє стан соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «ЕлектроКомплект». Графік може допомогти керівництву підприємства зрозуміти, які аспекти клімату потребують уваги та подальшого вивчення. Наприклад, якщо значення на графіку переважають в нижніх категоріях, то це може свідчити про слабкі місця у взаєминах між працівниками та необхідність проведення заходів для покращення комунікації та співпраці.

Отже, графік соціально-психологічного клімату може стати важливим інструментом для оцінки стану колективу та покращення його роботи шляхом вдосконалення взаємодії та комунікації між працівниками. (рис. 2.5).

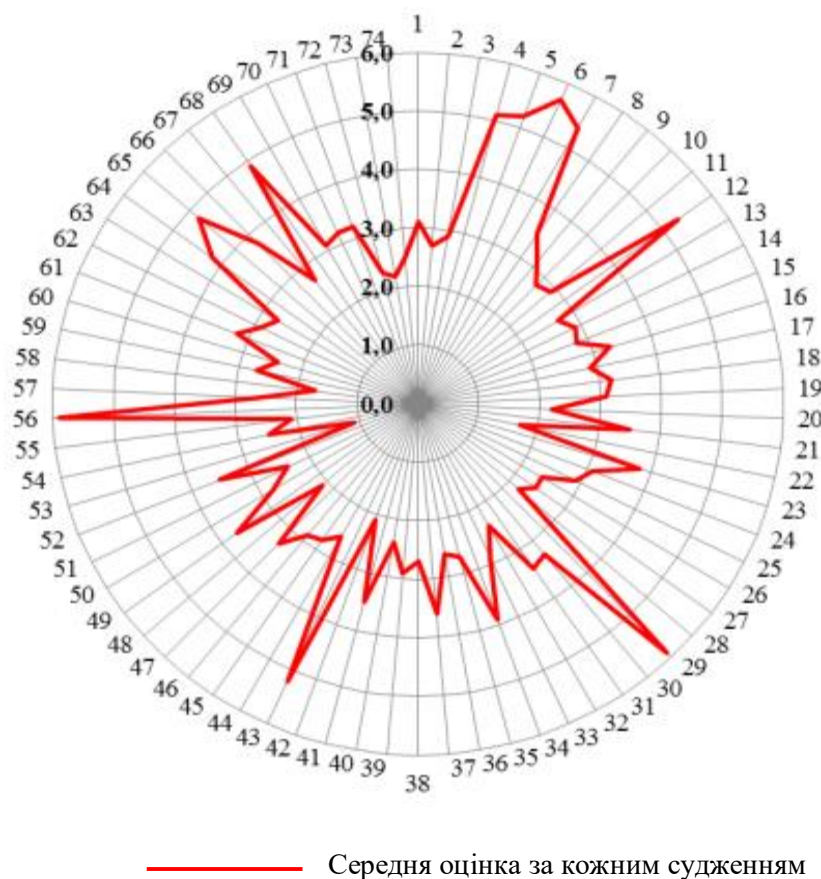


Рис. 2.5. Графік соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «ЕлектроКомплект»

За результатами оцінки соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «ЕлектроКомплект» можна зробити висновок, що:

- дуже високі показники у таких суджень: радіють успіхам один одного (5,1 бала), надають допомогу новачкам та членам інших підрозділів (5,2 бали), вміло взаємодіють один з одним у роботі (5,7 балів), знають завдання, які стоять перед колективом (5,4 балів), діляться досвідом роботи з новачками та членами інших підрозділів (5,3 бали), швидко знаходять між



собою спільну мову (5,2 бали), поважають одна одну (5,9 балів), беруть активну участь у громадській роботі (4,9 балів);

Під час оцінки соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «ЕлектроКомплект» було виявлено, що високі показники демонструються у таких судженнях: працюють над вирішенням завдань та проблем з повною віддачею (3,8 балів), щиро співчують колегам у випадку невдач (3,9 балів), мають хороше розуміння своїх обов'язків (3,6 балів), відносяться до один одного з доброзичливістю (3,7 балів), підтримують один одного у складних ситуаціях (4,2 балів), радіють успіхам новачків та представників інших підрозділів (4,8 балів) та діють злагоджено та організовано у незвичайних ситуаціях (3,8 балів).

Ці показники свідчать про наявність сильних сторін у трудовому колективі, де співробітники виявляють значну зацікавленість у завданнях та успіхах підприємства, а також про високий рівень підтримки та співпраці між колегами. Взаємна підтримка та допомога у важких ситуаціях свідчить про наявність хорошого колективного духу та взаємодопомогу між співробітниками.

Отже, збереження та розвиток цих сильних сторін трудового колективу ТОВ «ЕлектроКомплект» може стати ключовим фактором для подальшого успішного функціонування підприємства. Додатково необхідно звернути увагу на ті аспекти соціально-психологічного клімату, які потребують поліпшення, щоб забезпечити більш ефективну роботу та підвищити загальний рівень задоволеності працівників. Низькі показники були виявлені в наступних судженнях: враховують інтереси новачків та представників інших підрозділів (2,2 бала), знають позитивні та негативні сторони роботи колективу (1,7 балів), самостійно виявляють та виправляють недоліки в роботі (2,2 бала), не підкреслюють своїх переваг перед новачками та представниками інших підрозділів (2,1 балів), мають однакові уявлення про норми моральності (2,1 балів), приймають обов'язки інших членів колективу за необхідності (1,7 балів), щиро співпереживають невдач новачків та членів інших підрозділів

(2,3 бали), швидко знаходять варіант розподілу обов'язків, який влаштовує всіх (2,2 бали).

В ході оцінки соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «ЕлектроКомплект» було виявлено, що вкрай низький показник (1,1 бала) було отримано лише за одним з 74 суджень – «по-господарськи ставляться до майна підприємства». Цей показник свідчить про можливі проблеми у ставленні деяких співробітників до майна підприємства. Така поведінка може мати негативний вплив на результативність роботи та загальну ефективність підприємства.

Зокрема, високі показники були отримані за такими судженнями, як працюють над вирішенням завдань з повною віддачею, щиро засмучуються за невдачі колег, доброзичливо ставляться один до одного, підтримують один одного у важкі хвилини, радіють успіхам новачків та представників інших підрозділів.

Результати проведеного дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Електрокомплект» з використанням методики О.С. Михалюка та А.Ю. Шалита свідчать про те, що соціально-психологічний клімат у колективі можна охарактеризувати як позитивний.

Згідно з методикою О. Немова, соціально-психологічний клімат характеризується високим рівнем організованості та згуртованості, але низьким рівнем відповідальності та відкритості. Однак, середні показники по всьому колективу говорять про оптимальний та сприятливий рівень розвитку соціально-психологічного клімату, що збігається з результатами за методикою О.С. Михалюка та А.Ю. Шалита.

Отже, на підставі отриманих результатів можна стверджувати, що соціально-психологічний клімат в трудовому колективі ТОВ «Електрокомплект» є досить сприятливим та позитивним для ефективної роботи та розвитку підприємства. Проте, необхідно звернути увагу на окремі аспекти, що мають низькі показники, такі як відповідальність та відкритість, та провести роботу з підвищення рівня цих показників.

Для подальшого покращення соціально-психологічного клімату необхідно проводити аналіз та вживати заходи щодо формування позитивних взаємин між співробітниками, забезпечення відповідальності та відкритості в роботі колективу, що допоможе ефективно функціонувати та розвиватися підприємству.

Для успішної творчої співпраці між усіма членами трудового колективу необхідно забезпечити орієнтацію на сумісну діяльність та активну взаємодію при вирішенні управлінських питань. Крім того, керівництво повинно уважно вислуховувати пропозиції та побажання працівників та враховувати їхній досвід, знання та новаторські підходи. Заохочення самостійності та самодисципліни працівників також може стимулювати їхню активність та ініціативу у роботі.

Крім цього, для ефективної творчої співпраці важливо забезпечити відкритість та прозорість у взаєминах між різними групами працівників, а також забезпечувати постійну комунікацію та обмін ідеями. Надавання можливості працівникам виражати свої думки та ідеї, а також можливість брати участь у прийнятті важливих рішень, може значно покращити клімат в колективі та допомогти досягти успіхів у спільній діяльності. Такий підхід дозволяє використовувати потенціал кожного працівника та досягати відмінних результатів в роботі.

### **2.3. Діагностика рівня конфліктності в системі управління ТОВ «ЕлектроКомплект»**

Для проведення діагностики рівня конфліктності в системі управління підприємством ТОВ «ЕлектроКомплект» здійснювалися аналіз причин виникнення конфліктів. Дослідження охопило 36 учасників, у тому числі керівника підприємства, який брав участь у дослідженні, що дозволило

отримати широкий та репрезентативний обсяг даних. Для діагностики рівня конфліктності у колективі застосовувалися різноманітні опитувальні методи, зокрема анкетування та бесіда, а також використовувався аналіз отриманих даних.

У процесі дослідження аналізувалися причини виникнення конфліктів у трудовому колективі, визначалися фактори, що сприяють їх появі та розвитку, а також встановлювалось, які з них є найбільш суттєвими для конкретного колективу. Аналіз даних виконувався з метою встановлення пріоритетів та напрямів подальшої роботи з покращення конфліктної ситуації у колективі підприємства. Отримані результати дослідження можуть стати основою для розробки стратегії зменшення конфліктів та покращення взаємин між співробітниками ТОВ «ЕлектроКомплект».

Анкета складається з 25 питань, спрямованих на:

- вивчення частоти конфліктів у створенні;
- самооцінку конфліктності;
- вивчення найчастіше використовуваних методів вирішення конфліктів;
- аналіз розподілу ролей у процесі управління конфліктами; вивчення причин конфліктів.

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновки про рівень конфліктності у трудовому колективі ТОВ «ЕлектроКомплект», а також про причини та методи вирішення конфліктних ситуацій.

За результатами опитування, на запитання про частоту виникнення конфліктних ситуацій у колективі підприємства, 75% (27 осіб) респондентів назвали іноді, 20% (7 осіб) опитаних стверджують, що конфлікти відбуваються майже ніколи, а 5% (2 особи) відповіли, що вони спостерігаються періодично. Ці дані говорять про те, що конфліктні ситуації все ж наявні у колективі ТОВ «ЕлектроКомплект», проте не є постійним явищем.

Детальний аналіз дослідження дозволяє зрозуміти, що однією з головних причин виникнення конфліктів є недостатня організація робочого процесу та

розподіл обов'язків між працівниками. Крім того, багато респондентів вказали на недостатню комунікацію між співробітниками та незадовільну взаємодію з керівництвом як основні фактори, що сприяють конфліктам.

Для вирішення конфліктних ситуацій у досліджуваному колективі можуть застосовуватись різноманітні методи, зокрема, тренінги з комунікації та стрес-менеджменту, встановлення чіткої системи розподілу обов'язків та відповідальності, підвищення відкритості та прозорості у роботі з керівництвом, а також заохочення конструктивного підходу до вирішення проблем. (рис. 2.6).

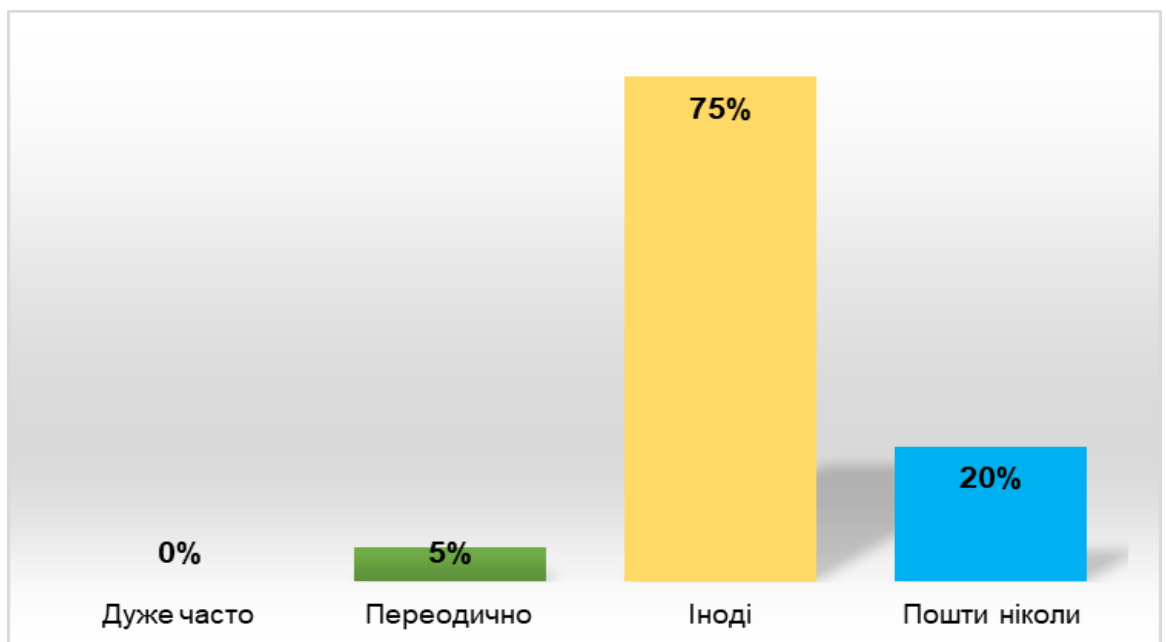


Рис. 2.6. Результати опитування працівників ТОВ «ЕлектроКомплект»: Як часто у Вашій організації виникають конфліктні ситуації?

Співробітники ТОВ «ЕлектроКомплект» зазначають, що конфліктні ситуації у трудовому колективі – рідкісне явище. При цьому більшість співробітників (89% - 32 особи) не вважають себе конфліктною особистістю.

За результатами опитування респондентів, в трудовому колективі ТОВ «Електрокомплект» можуть виникати конфліктні ситуації, які повністю піддаються регулюванню. За думкою 50% (18 осіб) респондентів, такі конфлікти можна успішно вирішити.

Для розв'язання конфліктних ситуацій були застосовані різні методи. Найбільш популярним методом, який використовується для дозволу конфліктів, є правовий метод, якого вживається 72% (26 осіб) респондентів. Крім цього, 20% (7 осіб) виділили психологічний метод вирішення протиріч у трудовому колективі, а 8% (3 особи) зазначили, що для управління конфліктами застосовується організаційний метод. Варто зазначити, що силовий метод управління конфліктами в ТОВ «Електрокомплект» не застосовується.

Отже, на основі проведеного опитування можна стверджувати, що конфліктні ситуації в трудовому колективі можуть виникати, проте зазвичай їх вдається успішно розв'язати за допомогою різноманітних методів. Більшість респондентів віддають перевагу правовому методу розв'язання конфліктів, що може свідчити про високу культуру взаємодії в колективі.

Однак, необхідно продовжувати роботу над підвищенням рівня ефективного управління конфліктами шляхом розвитку психологічної та організаційної компетенцій співробітників (рис. 2.7).

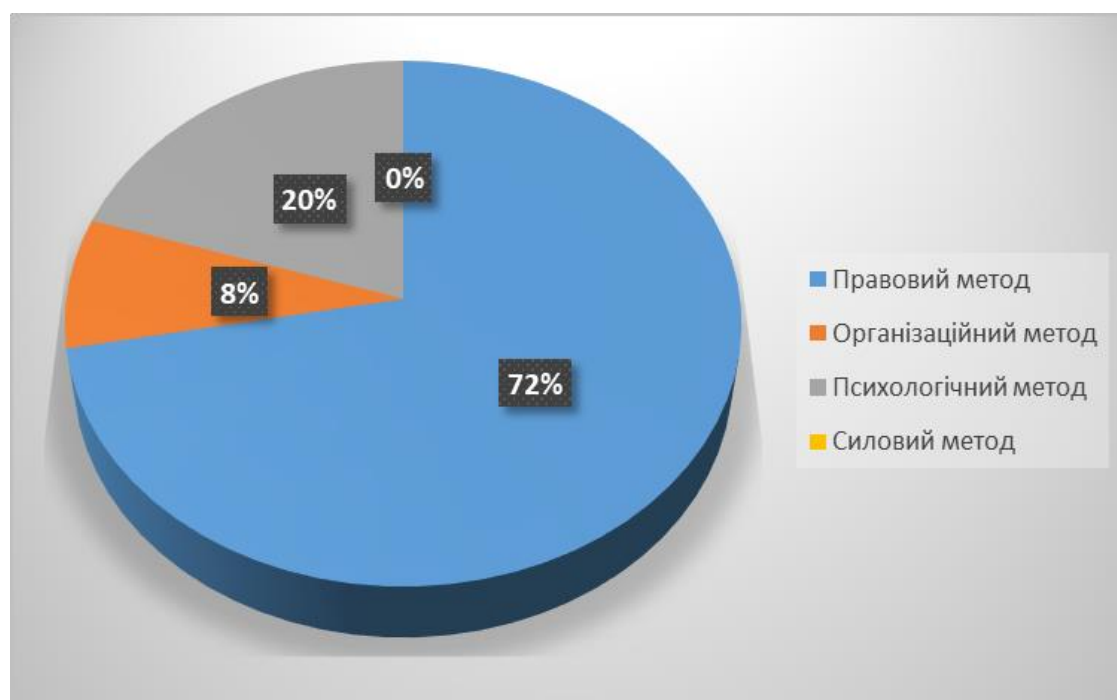


Рис. 2.7. Результати опитування працівників ТОВ «ЕлектроКомплект»: «Який метод вирішення конфліктів найбільш популярний у Вашій організації?»

Результати проведеного дослідження вказують на те, що основними причинами виникнення конфліктних ситуацій у ТОВ «ЕлектроКомплект» на думку співробітників є неправильна організація роботи, яку назвали 100% (36 осіб) опитаних. Крім того, часто як причину конфліктів зазначали несправедливий розподіл привілеїв (39%, 17 осіб), а також високі амбіції окремих працівників (67%, 21 особа). Деякі респонденти також виділили дії керівників (20%, 7 осіб) та вказали свій варіант відповіді (17%, 6 осіб).

Детальний аналіз дослідження дозволяє зрозуміти, що недостатня організація робочого процесу та незадовільний розподіл обов'язків є однією з головних причин конфліктів. Багато опитаних вказали на те, що нерівномірне розподілення привілеїв та високі амбіції працівників також можуть призводити до негативних ситуацій у колективі. Крім того, дії керівників та індивідуальні особистісні риси окремих працівників також можуть впливати на рівень конфліктності у колективі. Для покращення ситуації можуть застосовуватись різноманітні методи, зокрема, покращення організації роботи та розподілу обов'язків, створення прозорих та відкритих правил роботи та розподілу привілеїв, тренінги з комунікації та стрес-менеджменту, а також залучення працівників до прийняття важливих рішень (рис. 2.8).

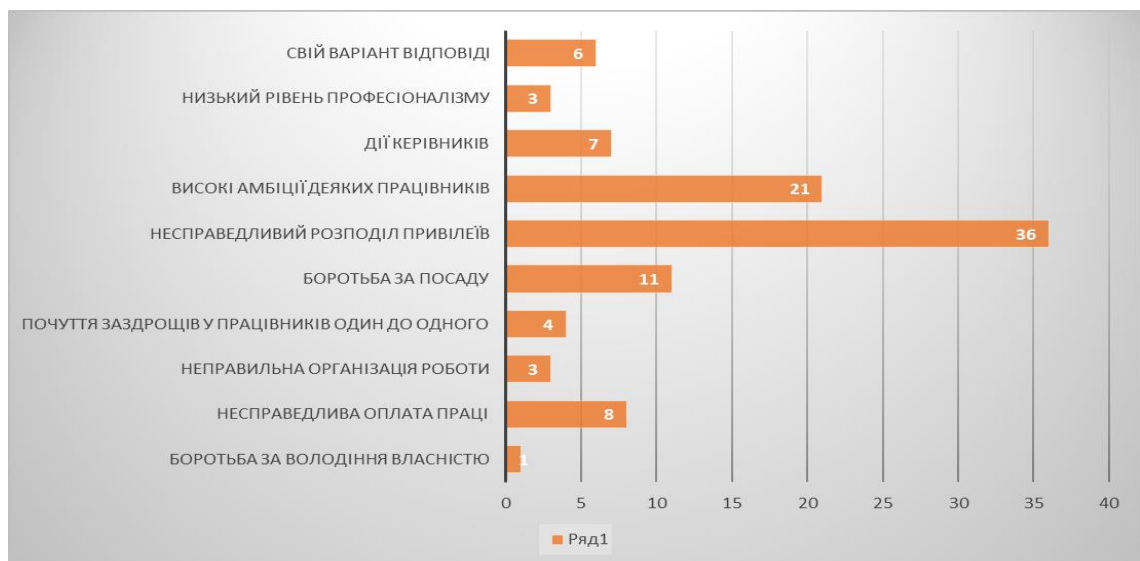


Рис. 2.8. Результати опитування працівників ТОВ «ЕлектроКомплект»: «Як часто у Вашій організації виникають конфліктні ситуації?»

Згідно з результатами опитування, в трудовому колективі ТОВ «Електрокомплект» респонденти мають розмаїті думки щодо розподілу ролей різних суб'єктів у вирішенні конфліктних ситуацій.

Більшість респондентів, а саме 83% (30 осіб), вважають, що абсолютний вплив на результат конфлікту має вища управління. Також було відзначено, що провідну роль у вирішенні конфліктів відіграють середні керуючі, проте цю думку підтримали лише 8% (3 особи) респондентів. Лише 3% (1 людина) зазначили, що основна роль вирішення конфліктних ситуацій належить власникам підприємства. Крім того, 6% (2 особи) респондентів вказали на важливу роль рядових працівників у вирішенні проблемних ситуацій(рис. 2.9).

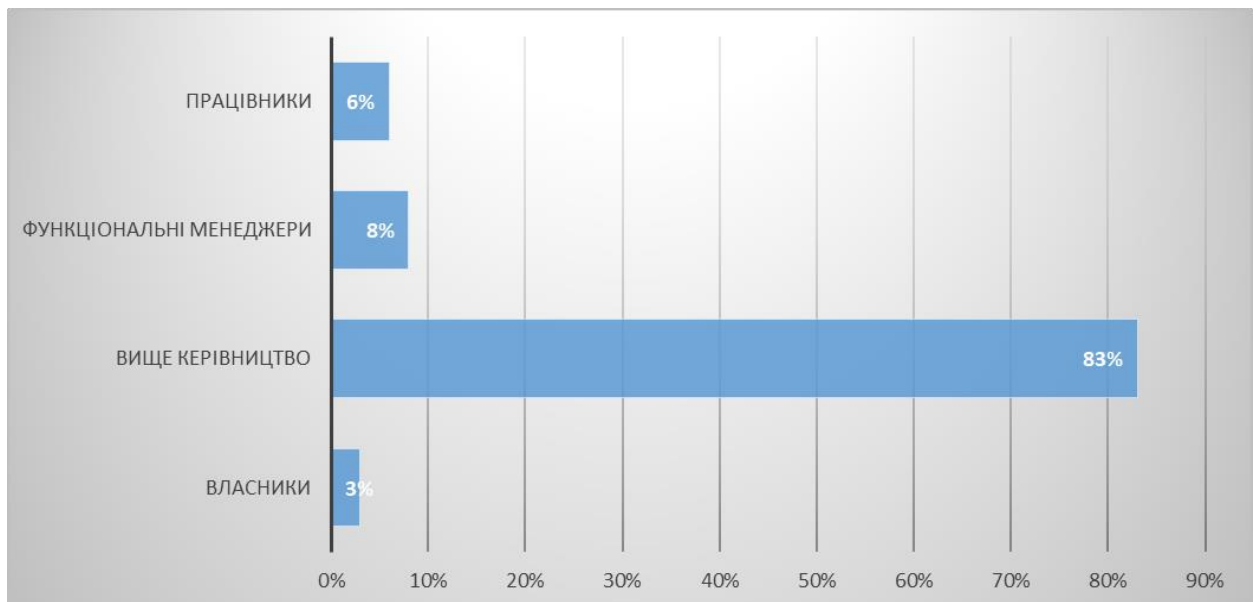


Рис. 2.9. Результати опитування працівників ТОВ «ЕлектроКомплект»: «Як розподіляються ролі різних суб'єктів Вашої організації у вирішенні проблем, що виникли?»

На підставі отриманих результатів можна зробити висновок, що у трудовому колективі ТОВ «Електрокомплект» не існує єдиного погляду щодо розподілу ролей у вирішенні конфліктів. Більшість респондентів віддають перевагу ролі вищої управління, проте також відзначають важливість ролі середніх керівників та рядових співробітників. Для успішного вирішення



конфліктних ситуацій необхідно забезпечувати взаємодію між всіма рівнями управління та включати до процесу вирішення конфліктів різні категорії співробітників.

Результати опитування щодо того, хто має здатність гідно захистити інтереси співробітників у разі конфлікту з керівництвом, свідчать про те, що абсолютна більшість респондентів (97%, 35 осіб) вважає, що їм можуть допомогти конкретні працівники, а лише 3% (1 особа) назвала трудову інспекцію як організацію, яка зможе прийти на допомогу. Ці дані свідчать про високий рівень довіри співробітників до своїх колег.

Запитання про те, чи доводилося співробітникам захищати своїх колег від несправедливих дій, також дало цікаві результати. Більшість відповідей (75%, 27 осіб) свідчить про те, що співробітникам ніколи не доводилося захищати своїх колег загалом. Однак 25% (9 осіб) відповіли, що іноді їм доводилося це робити, зокрема від клієнтів (20%, 7 осіб) та від керівника (3%, 1 особа). Ті, хто відповіли, що певні ситуації приходилися вирішувати частіше, становлять меншість - 6% (2 особи).

В цілому, результати дослідження можуть слугувати корисною інформацією для керівництва підприємства. Вивчення думок та досвіду своїх співробітників може допомогти виявити проблеми та незадоволеність в колективі, а також дозволить краще розуміти потреби та очікування працівників. На основі отриманих даних можна розглянути можливість запровадження нових методів роботи, що сприятимуть зменшенню конфліктів та створенню більш сприятливої робочої атмосфери.

Питання «Яка ситуація характерна для Вашої організації у разі виникнення конфлікту між працівниками та керівником?» викликало повне здивування у співробітників ТОВ «ЕлектроКомплект», оскільки одна із запропонованих відповідей не підходила, внаслідок чого 97% (35 осіб) не стали відповідати на питання через не характерність ситуації конфлікту у досліджуваному трудовому колективі і лише один співробітник, тобто 3%

вибрав відповідь «працівники відкрито обурюються, зберігаючи при цьому колишні показники роботи».

Далі, було проаналізовано ступінь задоволеності співробітників ТОВ «ЕлектроКомплект» різними факторами міжособистісних відносин в колективі, співробітники оцінювали для себе значення кожного фактору у відсотках. Результати відображені у табл. 2.7 та подані у вигляді діаграми на рис. 2.10.

Таблиця 2.7

Задоволеність співробітників ТОВ «ЕлектроКомплект» міжособистісними відносинами

Аналізований фактор	Да (%)	Ні (%)
Робота	84,5	15,5
Організаційна культура	45,6	54,4
Вирішення соціальних проблем	54,3	45,7
Стан міжособистісних відносин	89,6	10,4
Відношення між керівниками та підлеглими	74,2	25,8
Стиль керівництва	68,0	32,0

Результати опитування показали, що більшість співробітників ТОВ «ЕлектроКомплект» задоволені станом міжособистісних відносин у колективі та в середньому по підприємству стан міжособистісних відносин оцінюється на 70,6% зі 100% можливих.

Проведене анкетування виявило, що конфлікти в трудовому колективі ТОВ «Електрокомплект» можуть виникати, проте це явище вкрай рідкісне. Респонденти назвали декілька причин виникнення конфліктів, зокрема несправедливий розподіл привілеїв, високі амбіції окремих працівників та дії керівників. Однак, основною причиною конфліктних ситуацій була відзначена неправильна організація роботи.

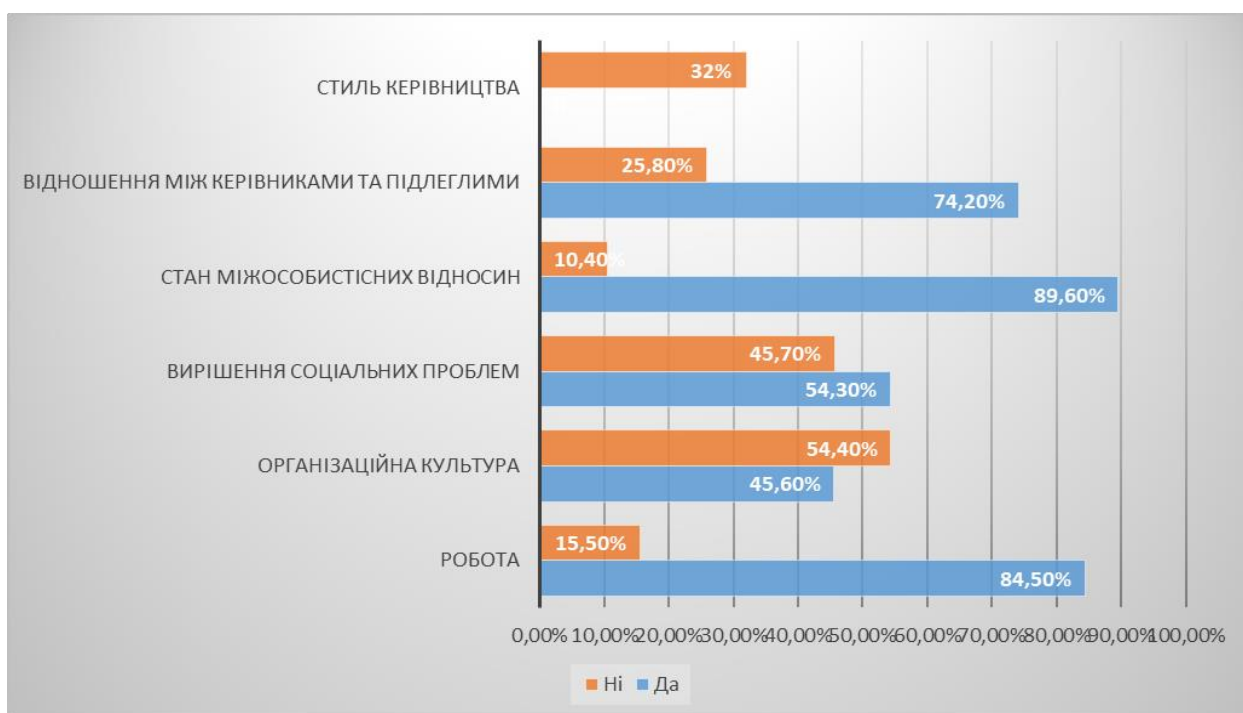


Рис. 2.10. Результати опитування працівників ТОВ «ЕлектроКомплект»: «Задоволеність співробітників міжособистісними відносинами»

Найбільша частина респондентів (83%) вважають, що керівництво має абсолютний вплив на результат конфлікту. Зазначимо, що опитування стосовно задоволеності співробітників міжособистісними відносинами в трудовому колективі показало, що організаційна культура єдиний фактор, який не задовольняє більшість респондентів. Останню оцінку організаційної культури надали всього 45,6% респондентів зі 100% можливих.

Отже, на основі проведеного анкетування можна зробити висновок, що конфлікти в трудовому колективі ТОВ «Електрокомплект» є рідкісним явищем, проте вони можуть виникати через неправильну організацію роботи. Крім того, більшість співробітників вважає, що керівництво має вирішальний вплив на результат конфлікту. Низький рівень задоволеності організаційною культурою свідчить про необхідність подальших зусиль у покращенні міжособистісних відносин в трудовому колективі.

## РОЗДІЛ 3

### ЕФЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕЛЕКТРОКОМПЛЕКТ»

#### 3.1. Сучасні підходи до управління конфліктами при впровадженні змін на підприємстві ТОВ «ЕлектроКомплект»

Забезпечення надійності персоналу в ТОВ «ЕлектроКомплект» - це важлива складова успішної роботи підприємства. Однак, найбільш небезпечним для цього процесу можуть бути конфлікти в системі управління, які можуть призвести до неефективного використання ресурсів, зокрема фінансових, кадрових, організаційних та інформаційних. Конфлікти можуть серйозно підірвати лояльність клієнтів та партнерів, а також репутацію підприємства. Враховуючи це, керівництво ТОВ «ЕлектроКомплект» повинно усвідомити суть можливого конфлікту та докласти всіх зусиль для його вирішення перед тим, як він стане деструктивним та почне порушувати стабільну діяльність підприємства.

Важливо не тільки своєчасно виявляти конфліктні ситуації в діяльності ТОВ «ЕлектроКомплект», а також проводити заходи ефективного управління конфліктами.

За проведеними розрахунками у другому розділі роботи встановлено, що соціально-психологічний клімат у системі управління ТОВ «ЕлектроКомплект» характеризується як позитивний, знаходиться на оптимальному та сприятливому рівні розвитку з високим рівнем організованості та згуртованості. Проте було виявлено, що соціально-психологічний клімат у трудовому колективі ТОВ «ЕлектроКомплект» відзначений низьким рівнем відповідальності та відкритості. Причинами підвищення рівня конфліктності стали неправильна організація роботи вищого

керівництва щодо розподілу привілеїв в колективі, високі амбіції деяких працівників та слабо виражена організаційна культура.

В умовах сьогодення у ході впровадженні змін у діяльність ТОВ «ЕлектроКомплект» доречно використовувати такі методи управління конфліктами:

1) структурні методи управління конфліктами (пояснення вимог та особливостей змін, координація та інтеграція діяльності, встановлення загальної мети та цілей змін, використання системи винагород);

2) міжособистісні методи (співробітництво, ухилення, поступка, компроміс);

3) внутрішньоособистісні методи (компроміс, ухилення, переорієнтація, ідеалізація, витіснення, корекція).

Для дієвого управління конфліктами та мінімізації негативного впливу конфліктів на діяльність ТОВ «ЕлектроКомплект» пропонуємо вдосконалення системи мотивації персоналу. Одним з ключових кроків цього процесу буде вивчення цінностей, мотиваційних очікувань та цілепокладання працівників компанії. Через це, можна створити систему матеріальної та нематеріальної мотивації як інструмент ефективного управління, який сприятиме підвищенню продуктивності праці, зменшенню конфліктності і стресу в колективі.

Нова система мотивації для персоналу ТОВ «ЕлектроКомплект» може включати різноманітні заходи, такі як підвищення заробітної плати чи надання бонусів за досягнення певних результатів. Але крім цього, важливо врахувати такі фактори, як можливості професійного зростання, розвитку особистості та соціальної відповідальності. При цьому, необхідно створити систему мотивації, що буде адаптованою до потреб, цінностей та очікувань конкретного колективу. Такий підхід допоможе досягти не лише підвищення ефективності роботи, але й зменшення конфліктів в колективі та збереження ресурсів підприємства.

Одним з ключових елементів успішної системи нематеріальної мотивації в ТОВ «ЕлектроКомплект» є вдосконалення організаційної культури. Організаційна культура - це сукупність цінностей, уявлень та підходів, які визначають спосіб функціонування колективу. Від того, наскільки вдало буде створена організаційна культура, залежить розвиток здібностей персоналу, підвищення продуктивності праці та задоволеності працівників.

Завдяки створенню позитивної атмосфери в колективі, підприємство може досягнути високих результатів, збільшуючи прибутковість та задоволення клієнтів. Плюсами організаційної культури є зниження витрат на персонал та зняття напруженості у міжособистісних відносинах у трудовому колективі.

Отже, з метою ефективного управління конфліктами вважаємо за необхідне впровадження таких заходів в діяльність ТОВ «ЕлектроКомплект»:

- проводити курси з ділової етики, організація тренінгу з групової згуртованості та формуванні трудового колективу. Командна (групова) згуртованість – це показник міцності, єдності та стійкості міжособистісних взаємодій та взаємовідносин, що характеризується взаємною емоційною привабливістю та загальною задоволеністю учасників як командою, так і спільною діяльністю в цілому. Командна згуртованість – необхідна умова успішної роботи команди;

- здійснювати оновлення сайту ТОВ «ЕлектроКомплект» у розділі «для співробітників». Сайт ТОВ «ЕлектроКомплект» поєднує переваги багатотиражок з інтерактивністю. По суті, він складається із двох частин: електронної дошки оголошень та постійно діючого форуму. Можлива наявність внутрішньокорпоративної електронної пошти;

- підтримувати традиції, ритуали, заходи (проведення спортивних першостей (для молодих співробітників організації), організація «Дня сім'ї», «Дня підприємства» також мають стимулюючу роль;

– введення в штат HR-фахівця – Менеджер з навчання та розвитку / training & development (T&D) сприятиме найбільше комфортному та швидкому впровадженню корпоративної культури в організації. Менеджер – займається розробкою та впровадженням короткострокових та довгострокових програм навчання (для керівників, фахівців та адміністративного персоналу); проведенням семінарів та тренінгів для менеджерів та керівників компанії; самостійним веденням проектів з навчання та розвитку.

Таким чином, вдосконалення системи мотивації ТОВ «ЕлектроКомплект» та впровадження в систему управління підприємством організаційної культури, який є важливим управлінським інструментом, допоможе відкоригувати нерівності між особистими цілями співробітників та цілями підприємства, об'єднати їх. Впровадження управління підприємством створює сильні конкурентні переваги, що скорочує плинність кадрів та забезпечує чіткість прийняття рішень, оскільки стає менше розбіжностей, внаслідок чого встановлюється взаєморозуміння у колективі, підвищується ефективність роботи.

### **3.2. Розрахунок економічної ефективності запроваджених заходів**

Пропоновані заходи щодо вдосконалення управління конфліктами в ТОВ «ЕлектроКомплект» спрямовані на покращення роботи трудового колективу, а також на зменшення витрат, пов'язаних з вирішенням конфліктів. Однак, точний економічний ефект заходів неможливо передбачити, оскільки це залежить від багатьох факторів.

Першочерговим завданням буде проведення аналізу витрат, пов'язаних з вдосконаленням системи мотивації персоналу та впровадження нових підходів до розв'язання конфліктів. Для цього потрібно врахувати витрати на

навчання персоналу, впровадження нових методик, зарплату супровідного персоналу, придбання необхідного обладнання та інше.

Крім того, необхідно врахувати потенційний ефект від запропонованих заходів, таких як підвищення продуктивності праці, зниження кількості конфліктів, підвищення задоволеності працівників та клієнтів тощо. Однак, розрахунок економічного ефекту має бути проведений з урахуванням можливих ризиків та невизначеності.

Отже, важливо не лише впровадити запропоновані заходи щодо вдосконалення управління конфліктами ТОВ «ЕлектроКомплект», а й провести аналіз витрат та потенційного ефекту з урахуванням можливих ризиків, щоб прийняти обґрунтовані та ефективні рішення. (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

Витрати на управління конфліктами та мінімізацію негативних факторів в системі управління ТОВ «ЕлектроКомплект»

Показники	Витрати, грн
1	2
Курси з ділової етики	23000
Оренда аудиторії для проведення курсів	3000
Оновлення сайту (розділ для співробітників)	14000
Проведення спортивних змагань	19000
Організація «День підприємства»	7000
Введення в штат HR-фахівця - Менеджер з навчання та розвитку / training & development (T&D), заробітна плата	22000
Організація тренінгу з групової згуртованості та формуванні трудового колективу	35000
Всього	123000

Для впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення управління конфліктами в ТОВ «ЕлектроКомплект» було запропоновано



ввести в штат HR-фахівця - Менеджера з навчання та розвитку на один рік. Розрахуємо витрати на його утримання.

Згідно з даними порталу зайнятості, середня зарплата Менеджера з навчання та розвитку в Україні складає близько 20 000 гривень на місяць. Отже, за один рік підприємство мусить виплатити 240 000 гривень (20 000 гривень \* 12 місяців) зарплати для цієї посади.

Крім цього, можуть виникнути інші витрати пов'язані з організацією діяльності нового співробітника, такі як:

Витрати на відрядження в разі необхідності проведення навчальних курсів та семінарів для персоналу;

Витрати на придбання необхідного обладнання для проведення тренінгів та семінарів;

Витрати на оформлення термінового договору та його зміну, якщо така потреба виникне.

Отже, загальні витрати на впровадження у штат HR-фахівця - Менеджера з навчання та розвитку в ТОВ «ЕлектроКомплект» складуть приблизно 240 000 гривень на зарплату протягом року, а також додаткові витрати, які залежать від практики впровадження конкретних заходів. Витрати на спеціаліста наведені у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

Витрати на впровадження у штат HR-фахівця – Менеджер з навчання та розвитку у систему управління ТОВ «ЕлектроКомплект»

Події	Заробітна плата, грн/міс	Заробітна плата, грн/рік	Загальні витрати, грн
1	2	3	4
Менеджер з навчання та розвитку	22 000	12 мес. × 22 000	264 000,0

## Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Витрати на технічне та програмне обладнання	8 500	12 мес. × 8 500	102 000
Всього			366000

Отже, загальні витрати на запровадження до складу персоналу ТОВ «ЕлектроКомплект» нової штатної одиниці становитимуть 366 тис. грн. на рік, витрати на заходи реалізуються з допомогою економії фонду зарплати. Рівень заробітної плати спеціаліста представлений Центром зайнятості міста Київ.

У таблиці 3.3, представимо розрахунок витрат на використання нематеріальних стимулів в систему управління ТОВ «ЕлектроКомплект» (витрати на заходи, щодо нематеріального стимулювання персоналу, агентствами, що надають послуги з впровадження організаційної культури підприємства).

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження нематеріальних стимулів в системі управління ТОВ «ЕлектроКомплект»

Дії	Витрати, грн	Витрати на рік, грн	Загальні витрати, грн
1	2	3	4
Курси з ділової етики + аудиторія з технічним оснащенням (1 раз на міс., протягом року)	23 000+3 000	12 мес. × 26 000	312 000

Продовження табл. 3.3.

1	2	3	4
Оновлення сайту ТОВ «ЕлектроКомплект», разовий захід	14 000	14 000	14 000
Проведення спортивних змагань (1 раз на сезон)	19 000	4×19 000	76 000
Організація «Дня підприємства» (1 раз на рік), щомісячні відрахування на захід у накопичувальний фонд становлять 7000 грн/міс	7 000	12 мес. × 7 000	84 000
Організація тренінгу з групової згуртованості та формування трудового колективу (3 рази на рік)	35 000	3×35 000	105 000
Всього			591000

За результатами проведених розрахунків у таблиці 3.3 можна зробити висновок, що витрати ТОВ «ЕлектроКомплект» на запропоновані заходи складуть 591 000 грн. на рік.

У сумі витрати ТОВ «ЕлектроКомплект» на впровадження заходів щодо ефективного управління конфліктами в системі управління становитимуть за рік:

$$366\ 000 + 591\ 000 = 957\ 000 \text{ грн.}$$

Витрати на заходи реалізуються за рахунок отриманого прибутку.

З огляду на метод експертної оцінки, очікувана збільшення виручки ТОВ «ЕлектроКомплект» від застосування запропонованих заходів становитиме 14%. Цей показник було встановлено на основі експертних думок генерального директора, головного бухгалтера та начальника відділу кадрів.

Для розрахунку економічного ефекту необхідно визначити основні показники економічної діяльності підприємства. За даними фінансової звітності ТОВ «ЕлектроКомплект» ТОВ «ЕлектроКомплект», в 2021 році підприємство отримало виручку в розмірі 380 165 тис. грн. Рентабельність продажів склала 15%, а чистий прибуток - 14 984 тис. грн.

Очікуване збільшення виручки на 14% дасть у 2022 році додатковий прибуток у розмірі 406 777 тис. грн. При цьому, якщо рентабельність продажів та чистий прибуток залишаться на рівні минулого року, то додатковий прибуток від застосування запропонованих заходів складе 1048,88 тис. грн.

Отже, використання методу експертної оцінки дозволило спрогнозувати збільшення виручки підприємства на 14%. Однак, слід зазначити, що даний розрахунок є лише теоретичним та може відрізнятись від реального економічного ефекту (табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

Дані розрахунку економічного ефекту від застосування заходів, тис. грн

Показники	2021	2022	Відхилення, +/-
		із заходами	
Дохід від реалізації	380 165	406 777	+26612
Собівартість	249 481	266 945	+17464
Чистий прибуток	14 984	16 033	+1049

Таким чином, за результатами розрахунків встановлено, що у ході впровадженні рекомендованих заходів щодо ефективного управління конфліктами в системі управління ТОВ «ЕлектроКомплект» дохід від реалізації за рік збільшиться на 26612 тис. грн. відносно 2021 р., а чистий

прибуток підприємства за рік із застосуванням запропонованих заходів зросте на 14% та буде складати 16032,88 тис. грн.

Застосування плану заходів щодо ефективного управління конфліктами в діяльності ТОВ «ЕлектроКомплект» має потенціал не тільки для поліпшення соціально-психологічного клімату та зниження рівня конфліктності в трудовому колективі, а й для покращення показників економічної діяльності підприємства на 14%. Проведення запропонованих заходів може призвести до збільшення продуктивності праці та задоволеності працівників, що, в свою чергу, може привести до збільшення якісних та кількісних показників продукції і послуг. Очікуване збільшення виручки на 14% може стати значущим фактором для успішної діяльності ТОВ «ЕлектроКомплект» та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

### **3.3. Рекомендації щодо попередження конфліктів в системі управління ТОВ «ЕлектроКомплект»**

Надійність персоналу та забезпечення кадрової безпеки в ТОВ «ЕлектроКомплект» є одним із пріоритетних напрямків діяльності. Проте, для досягнення цих цілей не стільки служба безпеки, а скоріше відділ управління кадрами або HR-менеджмент відіграють ключову роль. Компетентний підбір та навчання кадрів, ефективне використання людських ресурсів, розроблення методик мотивації та заохочення - основний набір заходів для забезпечення надійності персоналу та професійної захищеності ресурсів компанії.

Сучасний бізнес вимагає наявності кадрової політики, яка сприяє підвищенню ефективності праці, покращенню кваліфікації працівників та створенню комфортних умов праці. Управління кадрами може забезпечити найвищу якість відбору кандидатів на роботу, проведення їх оцінки та навчання. Крім того, відділ може розробляти і впроваджувати нові методики

стимулювання та мотивації працівників, що значно покращує їхню професійну мотивацію.

Контроль за дотриманням правил внутрішнього регламенту, стандартів поведінки, посилення безпеки праці та зменшення кількості травм на робочому місці - також важливі функції відділу управління кадрами. Всі ці заходи забезпечують надійність персоналу та професійну захищеність ресурсів, що дозволяє підприємству успішно функціонувати та розвиватись в сучасних умовах.

Навіть у найгармонійнішому колективі не можна уникнути виникнення конфліктів. Фахівці з HR-менеджменту виділяють чотири основних типи конфліктів: внутрішній особистісний, міжособистісний, конфлікт індивідуума та групи та груповий конфлікт.

Однак, для ТОВ «ЕлектроКомплект» найбільш серйозними наслідками можуть бути конфлікти, в яких зачеплені ключові працівники компанії. Ці працівники зазвичай мають доступ до повної та релевантної інформації про бізнес-процеси підприємства та приймають стратегічні та тактичні управлінські рішення, що визначають напрями діяльності компанії.

Якщо такі співробітники стають учасниками конфлікту, це може мати негативний вплив на ефективність роботи всього підприємства. Такі конфлікти можуть призвести до порушення ділових відносин, зниження продуктивності роботи та навіть до втрати клієнтів та репутації бренду.

Отже, важливо мати в підприємстві забезпечену систему ефективного управління конфліктами, яка дозволить швидко та ефективно вирішувати конфліктні ситуації та запобігати негативним наслідкам для діяльності компанії.

Щоб забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат на ТОВ «ЕлектроКомплект», необхідно враховувати не лише конфліктні ситуації, але також порушення професійної етики. Професійна етика - це система правил та принципів, які допомагають підтримувати рівень моральності у конкретних професійних спільнотах. Основне завдання професійної етики полягає у

визначенні моральних меж та орієнтирів, а також встановленні понять та суджень, які стають моральними характеристиками поведінки для представників різних робочих груп.

Застосування принципів професійної етики є особливо важливим на робочому місці, де працівники ТОВ «ЕлектроКомплект» можуть зіткнутися з багатьма етичними питаннями та дилемами, що можуть мати вплив на колеги та клієнтів. Дотримання професійної етики може сприяти створенню здорової та продуктивної робочої атмосфери, допомогти зменшити ризик негативних професійних наслідків та сприятливо вплинути на репутацію підприємства ТОВ «ЕлектроКомплект». Тому варто звернути увагу на професійну етику при формуванні корпоративної культури та розробці політики підприємства.

Якщо порушення професійної етики стає системним в компанії, це може призвести до втрати клієнтів та негативного враження на потенційних споживачів ТОВ «ЕлектроКомплект». Такі порушення не тільки погіршують імідж компанії, а й можуть поставити під загрозу безпеку підприємства.

Тому особливу увагу слід приділяти виконанню своїх професійних обов'язків з відповідальністю і дотриманням встановлених правил та принципів. Виконання професійних завдань з дотриманням вимог професійної етики є ключовим фактором для забезпечення надійності персоналу та професійної захищеності ресурсів компанії. Крім того, оцінювання дотримання професійної етики може бути одним із критеріїв для оцінки надійності та відповідальності співробітників компанії.

Однак, у деяких молодих фахівців ТОВ «ЕлектроКомплект» можуть виникати проблеми з розумінням важливих тонкощів та нюансів своєї професії. Це може бути викликано будь-якими причинами, від недостатнього досвіду до відсутності необхідних знань та навичок. В такому разі, із HR-менеджменту важливо проводити роз'яснювальну роботу, навчання та адаптацію нових співробітників до особливостей та вимог професійної діяльності в компанії.

Незнання важливих аспектів їх роботи може позначитися на якості продукту та послуг, які надає компанія, а також загрожує визнанням нових співробітників непридатними для виконання своїх професійних завдань. Тому проведення ефективного навчання та адаптації є ключовим етапом у роботі HR-менеджменту, який допомагає новим працівникам зрозуміти специфіку своєї роботи, встановити контакт з колегами та керівництвом та забезпечити ефективну професійну діяльність в компанії.

Отже, варто звернути особливу увагу на індивідуальні потреби та особливості нових співробітників, щоб забезпечити їх успішну адаптацію та високий рівень професіоналізму.

Більш загрозовою для кадрової безпеки ТОВ «ЕлектроКомплект» є неетична поведінка керівників і менеджерів вищої ланки, що може мати такі прояви:

- лайка, грубість;
- неповага до чужої точки зору;
- порушення правил суспільної поведінки;
- неповага до фізичних недоліків колег;
- приховування винаходів та раціоналізаторських ідей;
- плітки, розповсюдження чуток;
- недотримання даного колегам слова;
- нехтування самопочуттями і здоров'ям підлеглих;
- аморальна поведінка в побуті й неформальних умовах (на корпоративах);
- приниження підлеглих;
- принцип використання знайомств під час підбору кадрів (непотизм);
- практикування отримання подарунків від підлеглих, зацікавлених і залежних осіб;
- відмова від узятих на себе зобов'язань;
- розкриття комерційних і службових секретів підприємства;
- розкриття джерела інформації, яка була отримана у довірчій розмові.



Вищезгадані дії можуть спричинити негативні наслідки для ТОВ «ЕлектроКомплект» та загрожувати ефективному використанню ресурсів компанії. Наприклад, такі дії можуть призвести до витоку чи викрадення цінної інформації про бізнес-процеси підприємства, що може значно пошкодити інтереси компанії та клієнтів.

Крім того, подібні дії можуть провокувати звільнення ключових працівників ТОВ «ЕлектроКомплект», які мають доступ до повного та релевантного інформаційного поля підприємства та є одними з основних джерел стратегічних та тактичних управлінських рішень, що визначають напрями діяльності компанії. В результаті цього може статися порушення ділових відносин та зниження продуктивності роботи всього колективу.

Подібні дії можуть також мати негативний вплив на ділову репутацію ТОВ «ЕлектроКомплект» та призвести до втрати довіри клієнтів та партнерів. Підприємство може втратити свої позиції на ринку, а також зазнати значних фінансових втрат.

Отже, необхідно вживати всіх необхідних заходів для запобігання таких дій серед персоналу та забезпечення безпеки його професійної діяльності. Розробка системи контролю та заходів безпеки інформації є ключовим етапом у діяльності компанії та допоможе запобігти потенційним загрозам.

Для HR-менеджера в компанії "ЕлектроКомплект" етичні та професійні якості співробітників є ключовим об'єктом його професійної роботи. Такі параметри, як досвід роботи, професійні навички, вимогливість, принципиальність, відданість роботі, чуйність, гуманність, доброта, справедливість та порядковність, визначають надійність персоналу. Кадри, не відповідаючі цим параметрам, можуть представляти загрозу для успішності бізнесу "ЕлектроКомплект".

Успіх ТОВ "ЕлектроКомплект" значною мірою залежить від надійності та лояльності його персоналу. Крім того, керівник підрозділу є ключовою фігурою в організації та може впливати на відносини в колективі. З цієї

метою, створення переліку правил етичної поведінки для керівника ТОВ "ЕлектроКомплект" може допомогти забезпечити присутність надійних та лояльних співробітників у компанії.

Перш за все, функціональний менеджер ТОВ "ЕлектроКомплект" має вміти контролювати свої емоції та реагувати адекватно на будь-які ситуації. Крім того, важливо, щоб керівник вмів спілкуватися з людьми на будь-яких посадах. Він повинен бути привітним та уважним до своїх співробітників, дбайливо ставитися до їхніх потреб та думок. Важливо також вміти слухати та чути інших, заслуховуючись до їхніх проблем і намагаючись знайти способи їх вирішення.

Для забезпечення надійності персоналу ТОВ "ЕлектроКомплект", необхідно встановити принципи взаємодії між керівником і співробітниками, які базуються на шанобливому та професійному ставленні до один одного. Наприклад, керівник має завжди дотримуватися принципу конфіденційності і не розголошувати особисту інформацію про своїх підлеглих. Він має розуміти, що кожен працівник має свої придбані знання та професійні навички, які варто використовувати в інтересах компанії.

Для успішної роботи функціонального менеджера в ТОВ "ЕлектроКомплект" дуже важливо використовувати принципи поваги та спокою у спілкуванні з підлеглими. Керівник не повинен вважати своє рішення єдиним правильним, а має давати можливість працівникам висловлювати свої думки та бути вільними від страху бути оштрафованими чи звільненими за непогодження.

Крім того, досвідчений керівник має розуміти можливості та сильні сторони своїх працівників, а також приймати невдачі як свої власні прорахунки та недоліки. Йому потрібно надавати підлеглим можливість проявити свій професіоналізм та ефективно виконувати поставлені завдання. Професійна комунікація між керівником та співробітниками є ключовим елементом успішної роботи компанії.

Науково-технічний прогрес та розвиток інновацій диктують необхідність постійного розвитку та вдосконалення навичок та знань у всіх галузях праці. Тому, функціональний менеджер ТОВ "ЕлектроКомплект" має стежити за останніми трендами та новинками у своїй галузі, а також підвищувати кваліфікацію працівників у своєму підрозділі.

Отже, успішне керівництво в ТОВ "ЕлектроКомплект" передбачає вміння досвідченого керівника встановлювати принципи взаємодії з підлеглими, давати їм можливість висловлювати свої думки та бути вільними від страху, а також надавати можливість проявити свій професіоналізм та розвивати свої навички.

Керівник або функціональний менеджер ТОВ "ЕлектроКомплект" є головною фігурою в колективі та повинен бути прикладом для всіх працівників. Його завдання полягає не тільки в запобіганні конфліктним ситуаціям на роботі, але й у створенні сприятливого середовища для ефективної співпраці та надихаючого керівництва.

Керівник повинен бути мотивуючим та заохочувати своїх підлеглих виконувати свої обов'язки на високому рівні. Важливо надавати підтримку та спонукати до розвитку ініціативи у роботі. Це допоможе збільшити продуктивність колективу та підвищити лояльність та надійність працівників.

Крім того, керівник повинен мати високий професійний рівень, щоб встановлювати правильні стандарти та прикладати максимум зусиль до досягнення поставлених цілей. Важливо також пам'ятати, що якість комунікації, повага до працівників та здатність бачити у кожному свої можливості є основними елементами успіху в будь-якому бізнесі.

Отже, успішний керівник ТОВ "ЕлектроКомплект" має бути прикладом для свого колективу та забезпечити створення сприятливого середовища для розвитку та ефективної співпраці. Ключовими елементами успіху є високий професіоналізм, здатність до мотивації працівників та встановлення високих стандартів комунікації та поведінки.

Згодом конфлікти, що виникають в трудовому процесі, можуть стати стимулом для руху та розвитку підприємства, зміцнення його потенціалу та конкурентних позицій на ринку, а не завдавати шкоди. При ефективному управлінні конфліктами у трудовому колективі його наслідки можуть відігравати позитивну роль, тобто бути функціональними, сприяти надалі досягненню цілей підприємства.

Для формування надійного та лояльного персоналу в системі кадрової безпеки підприємства необхідно запобігати конфліктам та дотримуватися норм професійної етики. Усвідомлення цього факту має направити фахівців з управління персоналом на розробку системи заходів для ефективної протидії конфліктним ситуаціям, своєчасної локалізації конфліктів та заохочення беззаперечного дотримання норм етичної поведінки працівниками компанії «ЕлектроКомплект».

Крім того, важливо, щоб усі працівники компанії розуміли значення дотримання правил професійної етики та були готові до виконання цих норм у своїй діяльності. Нарушення етичних принципів може призвести до конфліктів та порушень в колективі, що може негативно вплинути на результативність роботи. Тому, встановлення системи контролю та заохочення до дотримання професійної етики є одним із важливих завдань управління ТОВ «ЕлектроКомплект».

## ВИСНОВКИ

1. У роботі розглянуто сутність поняття «конфлікт» в системі управління підприємством. Встановлено, що конфлікт – одна з найпоширеніших форм організаційної взаємодії та інших відносин між людьми, це сигнал того, що відбулися розбіжності у відносинах між людьми, які дозволяють виявити слабку ланку в ланцюгу виробничих чи особистісних відносин колективу підприємства. Досліджено зміст поняття «конфлікт» з позиції вчених, що враховує або як стан відкритої системи, або як зіткнення протилежностей та психологічну боротьбу, або як протистояння характерів або сил, що в основі має опозицію між сторонами. Запропоновано поняття «конфлікт» розуміти як процес напруження, що виникає між учасниками конфлікту у процесі їх професійної взаємодії з приводу виникнення діалектичного протиріччя. Тобто конфлікти є невід'ємною частиною робочого процесу на більшості підприємств.

2. Описано види конфліктів в системі управління підприємством та причини їх виникнення. Систематизовано інформацію щодо видів конфлікту за відповідними ознаками: результатами, складом учасників, джерелами виникнення, часом конфлікту, ступенем гостроти протиріч, типом функціональної системи, ступенем інтенсивності конфлікту, тенденцією до змін, етапом течії, точкою зору мотиву, службово-комунікативною спрямованістю взаємодії. Встановлено, що найбільш поширеними в трудовому колективі зустрічаються конфлікти за складом учасників – міжособистісні та внутрішньоособистісні. З'ясовано, що в основі виникнення будь-якого конфлікту лежить та, чи інша причина при виявленні якої можна вирішити і згладити розбіжності, найважливішим є внутрішні та зовнішні чинники. Загалом в системі управління підприємством визначено три групи причин виникнення конфліктів: нормативні, мотиваційні, ціннісні.

3. Розроблено науково-методичний підхід до управління конфліктами на підприємстві. Встановлено, що управління конфліктами - це процес усунення причин, що викликають їх в діяльності підприємства. Цей процес необхідний для забезпечення гармонійної роботи працівників та досягнення оптимальних результатів в діяльності компанії. Доведено, що в основі наукового підходу лежать функції (позитивні та негативні). Розроблено модель діагностики конфліктів в системі управління підприємством, яка реалізується за етапами: 1) визначення ролі кожного учасника конфлікту; 2) попередження або стимулювання конфлікту; 3) оцінка учасників конфлікту за цілями; 4) регулювання конфлікту; 5) вирішення конфлікту. Функціональність науково-методичного підходу до управління конфліктами в системі управління підприємством значною мірою обумовлюється здатністю менеджменту виконувати покладені на них функції відповідно до принципів управління. Надано характеристику способам вирішення конфлікту в системі управління підприємством: уникнення, пристосування, компромісу, суперництва та співпраця.

4. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «ЕлектроКомплект». Підприємство засновано у квітні 1996 року. Діяльність підприємства пов'язана поставками електрообладнання та низьковольтної продукції. ТОВ «ЕлектроКомплект» зарекомендувала себе як надійний постачальник кабельно-провідникової та електротехнічної продукції вітчизняних та зарубіжних виробників. На підприємстві працює 59 працівників. Аналіз фінансового стану ТОВ "ЕлектроКомплект" показав, що в структурі активів переважають оборотні активи, а в структурі пасивів – капітал. Баланс підприємства ТОВ «ЕлектроКомплект» вважається ліквідним. Підприємство є прибутковим. Динаміка рентабельності підприємства позитивна

5. Проведено аналіз соціально-економічного клімату в колективі ТОВ «ЕлектроКомплект» за методикою О.С. Михалюк та А.Ю. Шалито і за методикою О. Немова. Результати дослідження доводять, що соціально-

психологічний клімат у трудовому колективі ТОВ «ЕлектроКомплект» можна охарактеризувати як позитивний, що знаходиться на оптимальному та сприятливому рівні розвитку. Ця ситуація характеризується високим рівнем організованості та згуртованості. Найбільший вплив на соціально-психологічний клімат надає згуртованість трудового колективу ТОВ «ЕлектроКомплект». Проте було виявлено проблему – соціально-психологічний клімат у трудовому колективі відзначений низьким рівнем відповідальності та відкритості.

6. Здійснено діагностику рівня конфліктності у трудовому колективі ТОВ «ЕлектроКомплект» показала низький рівень конфліктності трудовому колективі, але виявила головну причину конфліктних ситуацій – неправильна організація роботи керівництва, слабка організаційна культура. Крім того, з'ясовано, що більшість співробітників ТОВ «ЕлектроКомплект» вважає, що абсолютний вплив на результат конфлікту має лише керівництво. У результаті встановлено, що у трудовому колективі ТОВ «ЕлектроКомплект» поведінка співробітників у конфліктних ситуаціях перебуває в стані становлення та вимагає подальшого розвитку й вдосконалення, у тому числі і за допомогою соціально-психологічних тренінгів, підвищення мотивації та вдосконалення організаційної культури.

7. Обґрунтована необхідність впровадження сучасних інструментів управління конфліктами в системі підприємства ТОВ «ЕлектроКомплект». Для ефективного управління конфліктами на підприємстві та мінімізації негативних факторів впливу конфліктів у трудовому колективі, було запропоновано вдосконалення системи мотивації як дієвого способу підвищення ефективності роботи персоналу в цілому та регулювання рівня конфліктності зокрема. Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління конфліктами у ТОВ «ЕлектроКомплект», які спрямовані на зміну відносин в колективі, зокрема, впровадження організаційної культури та впровадження цінностей. Запропоновані заходи сприятимуть згуртуванню колективу ТОВ «ЕлектроКомплект» в єдину команду, що знизить плинність кадрів на

підприємстві, зміцнить знання й розуміння організаційної культури та сприятиме побудові ефективних стосунків в колективі. Важливо, щоб цінності ТОВ «ЕлектроКомплект» не суперечили особистісним орієнтаціям працівника, а збігалися з цінностями підприємства, тоді персонал почне відчувати психологічний комфорт від перебування в колективі. В цих обставинах буде відбуватися зниження стресових ситуацій та рівня конфліктності, що вплине на підвищення продуктивності праці та ефективність діяльності всього підприємства.

8. Проведено розрахунок економічної ефективності запроваджених заходів, які направлено на управління конфліктами та мінімізацію негативних факторів в системі управління ТОВ «ЕлектроКомплект». Запропоновано впровадження у штат HR-фахівця – Менеджер з навчання та розвитку у систему управління ТОВ «ЕлектроКомплект» та проведено розрахунок витрат на відкриття цієї посади. Сформовано структуру витрат на впровадження запропонованих заходів щодо управління конфліктами. За результатами розрахунків встановлено, що при впровадженні рекомендованих заходів у діяльність ТОВ «ЕлектроКомплект» прибуток збільшиться на 14%. У цих обставинах буде відбуватися не тільки поліпшення соціально-психологічного клімату та зниження рівня конфліктності в трудовому колективі ТОВ «ЕлектроКомплект», а й відбудеться покращення показників економічної діяльності підприємства.

9. Надано рекомендації щодо попередження конфліктів в системі управління ТОВ «ЕлектроКомплект». Для зменшення конфліктних ситуацій, які у свою чергу могли б підвищити продуктивність праці ТОВ «ЕлектроКомплект» запропоновано сформувавши та дотримуватися правил внутрішнього регламенту, стандартів поведінки, посилення безпеки праці та зменшення кількості травм на робочому місці - також важливі функції відділу управління кадрами. Всі ці заходи забезпечать у майбутньому надійність персоналу ТОВ «ЕлектроКомплект» та професійну захищеність, що дозволить підприємству успішно функціонувати та розвиватись в сучасних умовах.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Новікова Н.. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2(41). С.79-83.
2. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання . *Бюлетень НСПП*. 2005. №11. С. 50–54.
3. В Україні 40 % офісних працівників потерпають від несправедливої критики на роботі. URL: <http://news.finance.ua/ua/~1/0/all/2013/06/29/30440>
4. Витоки ділових конфліктів та їх роль в процесі управління. URL: <http://referat.repetitor.ua/>
5. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу: навч. посіб. Київ.: Зв'язок, 2000. 152 с.
6. Політологічний словник: навчальний посіб. для студ. вищ. навч. закл. /за ред. М.Ф. Головатого, О.В. Антонюк. Київ: МАУП, 2005. 792с.
7. Гірник А., Бобро А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження: навч. посіб. Київ.: Основи, 2003. 172 с.
8. Ложкин Г. В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта: навч. посіб. К.: МАУП, 2002. 256 с.
9. Кузмін О. Є., Мельник О. Г.. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
10. Євтушенко Н. О. Механізм консалтингової взаємодії підприємств на ринку телекомунікаційних послуг України: монографія. Київ : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА». 2017. 535 с.
11. Євтушенко Н.О. Менеджмент-консалтинг: навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2021. 270 с.
12. Голобородько Г.П., Щербак О.Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. URL: [http:// www.confcontact.com/Okt/32\\_Golob.htm](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm)

13. Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Бізнес-інформ*. № 10 '2012. С. 271-274.
14. Yevtushenko N.O., Kovtun Y.O. Reasons of intrapersonal conflicts in activities of the enterprise and principles of management by them. *Економіка і суспільство*. Випуск № 9. 2017.
15. Кузьмін О. Тайм-менеджмент. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.
16. Пигоров Г. С. Креатология и интеллектуальные технологии инновационного развития : Учебник для вузов. Днепропетровск : Пороги, 2003. 502 с
17. Ващенко І.В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ Монографія. Харків: АТС, 2002. 256 с.
18. Конфліктологія. URL: <http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobnayaklassifikacziya-konfliktov-prichiny-kotoryx-ix-vyzyvayut-i-dinamika-protekaniya-ponyatie-qkonfliktogenq.html>
19. Решетникова К. Е. Методологические основы квалификации технологий управления организационными конфликтами. *Социс*. 2008. № 10. С. 54.
20. Волкова О.В. Ринок праці: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 624 с.
21. Євтушенко Н.О., Ковальчук О.В. Причини виникнення конфліктів на підприємстві та шляхи їх вирішення. *Менеджмент. Економіка. Бізнес*. №43. 2023. С. 76-80.
22. Крися О.Й. Природа конфліктів в організації // Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 396 с.
23. Нагаєв В. М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант) : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 198 с.

24. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. №10. 2017. С. 177-182.
25. Денисенко І. Д., Ковальова І. О. Конфлікт та спілкування: теорія і практика створення позитивного іміджу сучасного педагога : навч. посіб. Харків : Константа, 2001. 100 с
26. Конфліктологія : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / [Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Остова та ін.] ; за ред. проф. Л. М. Герасіної та М. І. Панова. Харків : Право, 2002. 256 с.
27. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О., Бекетов О.Ю. управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. № 40, 2022.
28. Lewis A. Coser Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context. Waveland Press, 2003. 611p.
29. Батракова Т.І. Інфляція як вираження розподільчого конфлікту. *Економічні студії*. 2016. № 1(09). С. 7-11.
30. Адізес І. Сила протилежностей. Київ: Фабула #PRO, 2019. 176с.
31. Матвійчук. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес, 2018. 76с.
32. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Київ: Либідь, 2010. 258 с.
33. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*: 2012. № 3. С. 111-119.
34. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: Complete Edition. The Adizes Institute, 2019. 498 p
35. Кривицька О. Як запобігати міжетнічним конфліктам. *Віче*. 1998.-№ 12.-С. 45-53.
36. Базило С. Традиційні та інноваційні методи розв'язання конфліктів у діяльності державних службовців. *Персонал*. 2007. № 8.
37. Ebrary. Conflict. URL: <https://ebrary.net/2852/management/conflict> (дата звернення: 10.10.2023)

38. University of Groningen. Introduction: On Conflict. URL: <https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/2941825/CONFLICT.pdf> (дата звернення: 29.10.2023)
39. Grand Valley State University. What is workplace conflict? URL: [https://www.gvsu.edu/hro/what\\$is\\$workplace\\$conflict\\$85.htm](https://www.gvsu.edu/hro/what$is$workplace$conflict$85.htm) (дата звернення: 25.10.2023)
40. HRDevelopmentinfo. Types of Conflict in the Work\$ place and How to Resolve Them. URL: [https://hrdevelop\\$mentinfo.com/types\\$of\\$conflict\\$in\\$the\\$workplace/](https://hrdevelop$mentinfo.com/types$of$conflict$in$the$workplace/) (дата звернення: 22.10.2023).
41. Harvard Law School. 3 Types of Conflict and How to Address Them. URL: [https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict\\$resolution/types\\$conflict/](https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict$resolution/types$conflict/) (дата звернення: 23.10.2023).
42. Pollack Peacebuilding Systems. Types of Workplace Conflict. URL: [https://pollackpeacebuilding.com/types\\$of\\$conflict\\$in\\$the\\$workplace/](https://pollackpeacebuilding.com/types$of$conflict$in$the$workplace/) (дата звернення: 24.10.2023)
43. Августин Р.Р., Деміків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815> (дата звернення: 28.10.2023).
44. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Заєць А.І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнес Інформ*, 2019. Вип. 3.С. 385—393.
45. Merriam Webster. Mentor. URL: [https://www.merriam\\$webster.com/dictionary/mentor](https://www.merriam$webster.com/dictionary/mentor) (дата звернення: 28.10.2023).
46. Merriam Webster. Mediation. URL: <https://www.merriamwebster.com/dictionary/mediation> (дата звернення: 28.10.2023).

47. De Dreu, C.K.W. and Weingart, L.R. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2003. Vol. 88, № 4, P. 741-749.
48. Verstrepfen S., Cools M., Cruijssen F. and Dullaert W. A dynamic framework for managing horizontal cooperation in logistics. *International Journal of Logistics Systems and Management*. 2009. Vol. 5, № 3/4, P. 228-248
49. Menon A., Bharadwaj S.G. and Howel R. The quality and effectiveness of marketing strategy: effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1996. Vol. 24, № 4, P. 299-313
50. Hongzhuang Chen, Lulu Song, Xuesong Zhuang, Ting Li. Research on the Conflict Analysis of Supply
51. Chain Management based on Graph Model with MRCR. 2nd International Conference on Software Engineering, Knowledge Engineering and Information Engineering. Published by Atlantis Press. 2014. URL: <https://www.atlantispres.com/article/13605.pdf> (дата звернення: 29.10.23)
52. Оніщенко В. Основні засоби — це необоротні активи/  
<https://www.golovbukh.ua/article/7085-osnovn-fondi>
53. Ощурков С. Основні Засоби. <https://www.buhoblik.org.ua/uchet/uchet-osnovnyx-sredstv/1044-osnovn-zasobi.html>
54. Бровар О.В. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу банківських установ. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. № 1. С. 281–289
55. Донцов А.І., Перелигіна Є.Б., Караваєва Л.П. Міжкультурні взаємодії і соціальна дистанція. *Національний психологічний журнал*. 2014. № 2(14). С. 5–12.
56. Жаворонкова Г.В., Скібицький О.М., Сівашенко Т.В., Туз О.І. Управління конфліктами : [навч. посіб.]. К. : Кондор, 2010. 172 с.
57. Кравченко О.О., Кикоть С.В. Психологічні аспекти управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101–103.

58. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 98–103
59. Матійків І.М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 2. С. 434–443.
60. Михайленко Д.Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. Харків, 2011. 22 с.
61. Олійник Н.Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 725–728.
62. Романов А.Д. Соціально-психологічні домінанти в управлінні персоналом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2016. 19 с.
63. Сорока І.А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі. *Правовий вісник Університету «Крок»*. 2016. № 2. С. 150–154.
64. Зудова І.Ю., Котелевська А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 20. 2017. С. 341-344.
65. Герасіна Л.М., Требін М.П., Воднік В.Д. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: Право, 2012. 128 с.
66. Анцупов А.Я., Мальшев А.А. Введение в конфликтологию. Ужгород: МАУП, 1995.

67. Карпенко З.С. Аксіопсихологічна реконструкція стратегій розв'язання конфліктних ситуацій. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2008. Вип. 1. С. 325-331.
68. Бондаренко О.Ф. Психологічна допомога особистості. Харків, 1996.
69. Гірник А.М. Посередництво в трудових конфліктах. Київ: Стилос, 1998.
70. Барабаш Ю. Державно-правові конфлікти: поняття, сутність, ключові ознаки. *Вісник Львівського університету*. 2008. Вип. 47. С. 67-75.
71. Гончаров Г.О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності. *Регіональні перспективи*. 2000. № 2-3 (9-10). С.128-129.
72. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 108–111.
73. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2017. № 4. С. 98–102.
74. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.
75. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_4\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46) (дата звернення: 24.10.2021).
76. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376–383.
77. Барабаш Ю. Загальні фактори, що впливають на стан та динаміку державно-правових конфліктів: конституційно-правовий аспект. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ України*. 2008. № 3(39). С. 13-21.
78. Гірник А.М. Основи конфліктології: навч. посіб. для студ. вищ. навч.закл. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2010. 222 с.

79. Гірник А., Бобро А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження: навч. посібник. 2-е вид., виправ. і доп. Київ: Основи, 2004.
80. Горовіц Д.Д. Міжетнічні конфлікти: з новою передмовою. Харків: Каравелла, 2004. 684 с.
81. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Каравела, 2010. 304 с.
82. Закранець Т.Г. Психологічні аспекти організаційних конфліктів і методи їх вивчення. Харків, 1996.
83. Казаков В. Модель «згасаючого» конфлікту. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2001. № 1. С. 42-48.
84. Калаур С.М., Фалинська З.З. Соціальна конфліктологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Тернопіль: Астон, 2010. 360 с.
85. Котигоренко В. Знання про соціальний конфлікт: абсолют чи відносність? *Політичний менеджмент*. 2003. № 2. С. 137-150.
86. Луцишин Г.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. [для студентів, аспірантів і викл. вищ. навч. закл. освіти України]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200 с.
87. Миронова О.М., Мазоренко О.В. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.
88. Моченов Г.В., Ночевник А.М. Конфліктні ситуації й організаційні структури колективу. Тернопіль, 1993.
89. Орлянський В.С. Конфліктологія: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 160 с.
90. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник. Київ: МАУП, 2003. 360 с.



## ДОДАТОК А

Методика О.С. Михалюка и А.Ю. Шалито

Інструкція: «Просимо Вас взяти участь у дослідженні, метою якого є вдосконалення психологічного клімату у колективі».

Для відповіді на запропоновані запитання необхідно:

- 1) Уважно прочитати варіанти відповіді;
- 2) Вибрати один з них, який найбільше відповідає Вашому думку;
- 3) Поставити знак «+» у порожній клітці проти обраного Вами відповіді.

## Опитувальний лист

№	Питання
1	Зазначте, будь ласка, з яким із наведених нижче тверджень Ви найбільше згодні: А) більшість членів нашого колективу – добрі симпатичні люди; Б) у нашому колективі є всякі люди; В) більшість членів нашого колективу – люди неприємні.
2.	Чи думаєте Ви, що було б дуже непогано, якби члени Вашого колективу жили неподалік один від одного? 1 – ні; 2 - швидше ні, ніж так; 3 - не знаю, не замислювався про це; 4 – скоріше так, ніж ні; 5 – так, звичайно.
3.	Як Вам здається, могли б ви дати досить повну характеристику: а) ділових якостей більшості членів колективу _____; Б) особисті якості більшості членів колективу _____. 1 – ні; 2 – мабуть, ні; 3 - не знаю, не замислювався про це; 4 – мабуть, так; 5 – так.
4.	Цифра «один» на наведеній нижче шкалі характеризує колектив, який Вам дуже не подобається, а цифра "дев'ять" - колектив, який Вам дуже подобається. Який цифрою Ви б охарактеризували свій колектив? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
5.	Чи могли б Ви з достатньою впевненістю визначити, з ким охоче спілкуються по діловим питанням більшість членів Вашого колективу? А) ні, не міг би; Б) не знаю, чи не замислювався про це;

	в) так, міг би
6.	<p>Чи могли б Ви з достатньою впевненістю визначити, з ким охоче спілкуються по діловим питанням більшість членів Вашого колективу?</p> <p>А) ні, не міг би;  Б) не знаю, чи не замислювався про це;  в) так, міг би</p>
7.	<p>Яка атмосфера зазвичай переважає у вашому колективі? На наведеній нижче шкалою цифра «один» відповідає нездоровій атмосфері, а цифра «дев'ять» – навпаки, атмосфері взаємодопомоги, взаємної поваги, розуміння. Якою цифрою Ви б охарактеризували свій колектив?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
8	<p>Як Ви вважаєте, якби Ви з якоїсь причини довго не працювали (хвороба, декретна відпустка, пенсія тощо), Ви б прагнули зустрічатися з членами Вашого колективу?</p> <p>1 – ні;  2 - швидше ні, ніж так;  3 - не знаю, не замислювався про це;  4 – скоріше так, ніж ні;  5 - так, звичайно</p>

## ДОДАТОК Б

## Методика О. Немова

Інструкції. Ознайомившись зі списком думок, оцініть, яке кількість ваших колег виявляє відносини та форми поведінки, зафіксовані у змісті цих думок.

Варіанти відповідей:

- «все» – 6 балів;
- «майже всі» – 5 балів;
- «більшість» – 4 бали;
- «половина» – 3 бали;
- «меншість» – 2 бали;
- «майже ніхто» – 1 бал;
- «ніхто» – 0 балів.

Вибрані оцінки записуйте в опитувальному листі навпроти порядкового номера відповідних суджень.

## Опитувальний лист

№	Судження	Оцінка
1	Свої слова підтверджують справою	
2	Засуджують прояви індивідуалізму	
3	Мають подібні переконання	
4	Радуються успіхам один одного	
5	Надають допомогу новачкам та членам інших підрозділів	
6	Вміло взаємодіють один з одним	
7	Знають завдання, що стоять перед колективом	
8	Вимогливі один до одного	
9	Всі питання вирішують спільно	
10	Єдині в оцінках проблем, що стоять перед колективом	
11	Довіряють один одному	
12	Діляться досвідом роботи з новачками та членами інших підрозділів	
13	Безконфліктно розподіляють обов'язки між собою	
14	Знають підсумки роботи колективу	
15	Ніколи і ні в чому не помиляються	
16	Об'єктивно оцінюють свої успіхи та невдачі	
17	Особисті інтереси підпорядковують інтересам колективу	
18	Одному й тому присвячують своє дозвілля	

19	Захищають одне одного	
20	Враховують інтереси новачків та представників інших підрозділів	
21	Взаємно доповнюють один одного у роботі	
22	Знають позитивні та негативні сторони роботи колективу	
23	Працюють над вирішенням завдань та проблем з повною віддачею	
24	Не залишаються байдужими, якщо зачеплені інтереси колективу	
25	Так само оцінюють правильність розподілу обов'язків	
26	Допомагають один одному	
27	До новачків, старих членів колективу та представників інших підрозділів пред'являють однаково справедливі вимоги	
28	Самостійно виявляють та виправляють недоліки в роботі	
29	Знають правила поведінки у колективі	
30	Ніколи і ні в чому не сумніваються	
31	Не кидають почату справу на півдорозі	
32	Відстоюють прийняті у колективі норми поведінки	
33	Так само оцінюють інтереси колективу	
34	Щиро засмучуються за невдач колег	
35	Так само об'єктивно оцінюють роботу старих, нових членів колективу та представників інших підрозділів	
36	Швидко вирішують конфлікти та протиріччя, що виникають у процесі взаємодії друг з одним під час вирішення колективних завдань	
37	Добре знають свої обов'язки	
38	Свідомо підкоряються дисципліні	
39	Вірять у свій колектив	
40	Так само оцінюють невдачі колективу	
41	Тактовно поведуться один до одного	
42	Не підкреслюють своїх переваг перед новачками та представниками інших підрозділів	
43	Швидко знаходять між собою спільну мову	
44	Добре знають прийоми та методи спільної роботи	
45	Завжди і в усьому мають рацію	
46	Суспільні інтереси ставлять вище особистих	
47	Підтримують корисні для колективу починання	
48	Мають однакові уявлення про норми моральності	
49	Доброзичливо ставляться один до одного	
50	Тактовно поведуться стосовно новачків та інших	
51	Беруть він керівництво колективом, якщо знадобиться	
52	Добре знають роботу товаришів по колективу	

53	По-господарськи ставляться до майна фірми	
54	Підтримують традиції, що склалися в колективі.	
55	Дають однакові оцінки соціально значущим якостям особистості	
56	Поважають одне одного	
57	Тісно співпрацюють з новачками та членами інших колективів	
58	Приймають він обов'язки інших членів колективу при необхідності	
59	Знають риси характеру один одного	
60	Усі вміють робити	
61	Відповідально виконують будь-яку роботу	
62	Надають активний опір силам, що роз'єднують колектив	
63	Так само оцінюють правильність розподілу заохочень	
64	Підтримують один одного у важкі хвилини	
65	Радуються успіхам новачків та представників інших підрозділів	
66	Діють злагоджено та організовано у складних ситуаціях	
67	Добре знають звички та схильності один одного	
68	Беруть активну участь у громадській роботі	
69	Постійно дбають про успіхи колективу	
70	Так само оцінюють справедливість покарань	
71	Взаємно ставляться один до одного	
72	Щиро співпереживають невдач новачків та членів інших підрозділів	
73	Швидко знаходять варіант розподілу обов'язків, який влаштовує всіх	
74	Добре знають, як справи одне в одного	