

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ТРОФІМОВА» ОДЕСЬКОГО
РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Корчевської Вероніки Георгіївни**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Наталія ТАНКЛЕВСЬКА_____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
економіки ,права та управління бізнесом
Одеського національного економічного
університету
Наталя ЗАХАРЧЕНКО

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
« ____ » _____ 2024 р.

ОДЕСА 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

_____ Галина ЗАПША
«_____» _____ 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Корчевської Вероніки Георгіївни

1. Тема роботи: *«Управління конфліктами в ТОВ «Трофімова»
Одеського району Одеської області»*

керівник роботи *д.е.н. професор Танклевська Н.С., затверджені наказом
ректора вищого навчального закладу від № 58-з від 15.05.2024 р.*

2. Строк подання студентом дипломної роботи *10 червня 2024 р.*

3. Об'єкт дослідження – *процес управління конфліктами в ТОВ
«Трофімова».*

4. Предмет дослідження – *сукупність теоретико-методичних та
практичних підходів до формування системи управління конфліктами в ТОВ
«Трофімова».*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *визначити сутність конфліктів на підприємстві;*
- *дослідити типи та особливості управління конфліктами на підприємстві;*
- *розглянути роль керівника в управлінні конфліктами.*

5.2. Аналітичний розділ:

- *проаналізувати фінансово-економічний аналіз показників діяльності підприємства;*
- *здійснити оцінку рівня конфліктності на підприємстві;*
- *дослідити особливості управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Трофімова».*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- *запропонувати заходи щодо попередження і регулювання конфліктів на підприємстві;*

- окреслити можливі стратегії розв'язання конфліктів у ТОВ «Трофімова»;
- обґрунтувати напрями покращення командної взаємодії на підприємстві.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Алгоритм управління конфліктами.

6.2. До аналітичного розділу:

Організаційна структура управління ТОВ “Трофімова”. Розміри та ресурсний потенціал ТОВ “Трофімова”. Динаміка посівних площ ТОВ “Трофімова”, га. Обсяги виробництва основних видів продукції ТОВ “Трофімова”. Обсяги реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ “Трофімова”, ц. Склад і структура витрат на виробництво продукції рослинництва. Показники результативності збутової діяльності ТОВ “Трофімова”, тис. грн.. Динаміка і окупність витрат підприємства на збут (тис. грн). Результати оцінки рівня конфліктності на ТОВ «Трофімова». Результати опитування респондентів ТОВ «Трофімова». Причини виникнення конфліктів у ТОВ «Трофімова». Реакція працівників на конфліктну ситуацію на підприємстві.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Заходи для попередження і регулювання конфліктів. Основні завдання команди з управління конфліктами. Основні напрями підвищення рівня командної взаємодії ТОВ «Трофімова». Ключові аспекти, які можна врахувати при розробці програми покращення командної взаємодії.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: дослідження ґрунтуються на наукових роботах вітчизняних та зарубіжних вчених за темою кваліфікаційного бакалаврського дослідження, офіційних статистичних даних, законодавчо-нормативних актах, матеріалах періодичних видань, звітності досліджуваного підприємства, а також інформації з мережі Інтернет.

8. Дата видачі завдання 01.02.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційн ої роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.02.24 – 15.02.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	1.02.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.24– 25.03.24	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.24– 05.04.24	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.24– 25.04.24	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	25.04.24– 22.05.24	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	22.05.24 – 27.05.24	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.24– 4.06.24	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.24 – 7.06.24	0,3	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	8.06.24– 9.06.24	0,5	
12.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10.06.24	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.24 – 17.06.24	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.24– 19.06.24	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.24 – 22.06.24	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.24 – 28.06.24	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «бакалавр» _____ Вероніка КОРЧЕВСЬКА

Наукова керівниця: _____ Наталія ТАНКЛЕВСЬКА

РЕФЕРАТ

Корчевська В.Г. Управління конфліктами в ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Актуальність теми. Управління конфліктами на підприємстві стає дедалі важливішим в умовах сучасного динамічного ринку та високої конкуренції. Конфлікти можуть негативно впливати на ефективність роботи, знижуючи продуктивність і створюючи несприятливу атмосферу в колективі. Вміння керівників та працівників ефективно вирішувати конфлікти сприяє зміцненню командного духу, підвищує лояльність працівників і сприяє їхньому професійному зростанню. Систематичне навчання та розвиток навичок управління конфліктами допомагають уникати ескалації проблем і зберігати позитивний імідж підприємства. У результаті, підприємства, які активно займаються управлінням конфліктами, мають більше шансів на стійкий успіх і довготривале процвітання.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є узагальнення теоретичних основ і визначення прикладних аспектів управління конфліктами на підприємстві, а також розробка напрямів удосконалення процесу управління конфліктами. Згідно мети бакалаврського дослідження було поставлені такі завдання:

- визначити сутність конфліктів на підприємстві;
- дослідити типи та особливості управління конфліктами на підприємстві;
- розглянути роль керівника в управлінні конфліктами.
- проаналізувати фінансово-економічний аналіз показників діяльності підприємства;
- здійснити оцінку рівня конфліктності на підприємстві;
- дослідити особливості управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Трофімова».
- запропонувати заходи щодо попередження і регулювання конфліктів на підприємстві;
- окреслити можливі стратегії розв'язання конфліктів у ТОВ «Трофімова»;
- обґрунтувати напрями покращення командної взаємодії на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних підходів до формування системи управління конфліктами в ТОВ «Трофімова».

Методи дослідження. Для проведення дослідження застосовані наступні сучасні методи: монографічний, аналізу і синтезу, спостереження, порівняльний аналіз, метод статичного аналізу та відображення результатів наукових досліджень у графічній та табличній формах.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати у ході написання бакалаврської роботи мають практичне значення, оскільки дозволять визначити особливості управління конфліктами у ТОВ «Трофімова», імплементувати запропоновану систему заходів з попередження та регулювання конфліктів на підприємстві з метою покращення командної взаємодії та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні аспекти управління конфліктами на підприємстві» визначено сутність конфліктів на підприємстві; досліджено типи та особливості управління конфліктами на підприємстві; розглянуто роль керівника в управлінні конфліктами.

У другому розділі «Аналіз системи управління конфліктами у ТОВ «Трофімова»» проаналізовано фінансово-економічний аналіз показників діяльності підприємства; здійснено оцінку рівня конфліктності на підприємстві; досліджені особливості управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Трофімова».

У третьому розділі «Напрями удосконалення процесу управління конфліктами у ТОВ «Трофімова»» запропоновано заходи щодо попередження і регулювання конфліктів на підприємстві; окреслено можливі стратегії розв'язання конфліктів у ТОВ «Трофімова»; обґрунтовано напрями покращення командної взаємодії на підприємстві.

Кваліфікаційна робота містить 75 сторінок, 9 таблиць, 10 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 45 найменувань.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, стратегії управління, рівень конфліктності, типи конфліктів.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність конфліктів на підприємстві	6
1.2. Типи та особливості управління конфліктами на підприємстві	12
1.3. Роль керівника в управлінні конфліктами	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТОВ «ТРОФІМОВА»	25
2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Трофімова»	25
2.2. Оцінка рівня конфліктності на підприємстві	32
2.3. Особливості управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Трофімова»	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТОВ «ТРОФІМОВА»	46
3.1. Заходи щодо попередження і регулювання конфліктів на підприємстві	46
3.2. Стратегії розв'язання конфліктів у ТОВ «Трофімова»	53
3.3. Напрями покращення командної взаємодії на підприємстві	61
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. Управління конфліктами на підприємстві є актуальним аспектом ефективного ведення бізнесу, оскільки конфлікти можуть виникати у будь-який час через різноманітні причини, такі як різниця в поглядах, стилі роботи чи особисті інтереси. Вчасне і професійне вирішення конфліктів допомагає підтримувати продуктивну робочу атмосферу, знижує рівень стресу серед працівників та підвищує їхню задоволеність роботою. Ефективне управління конфліктами також сприяє покращенню комунікації та співпраці в команді, що є важливим для досягнення спільних цілей підприємства. Крім того, добре налагоджений процес вирішення конфліктів може запобігти значним фінансовим втратам, пов'язаним з простоем роботи чи юридичними витратами.

Управління конфліктами на підприємстві стає дедалі важливішим в умовах сучасного динамічного ринку та високої конкуренції. Конфлікти можуть негативно впливати на ефективність роботи, знижуючи продуктивність і створюючи несприятливу атмосферу в колективі. Вміння керівників та працівників ефективно вирішувати конфлікти сприяє зміцненню командного духу, підвищує лояльність працівників і сприяє їхньому професійному зростанню. Систематичне навчання та розвиток навичок управління конфліктами допомагають уникати ескалації проблем і зберігати позитивний імідж підприємства. У результаті, підприємства, які активно займаються управлінням конфліктами, мають більше шансів на стійкий успіх і довготривале процвітання.

Проблематику управління конфліктами вивчали у своїх наукових працях такі вчені як Антонюк О.В., Бащук Т.О.[2], Біловодська О.А. [4], Бондар В. [5], Гребеньков Г.В. [18], Долинська Л.В. [10], Дяченко Н. [12], Кавиліна Г.К. [14], Криса О.Й. [21], Матвійчук Т.Ф. [25], Мороз А. [26] та ін.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є узагальнення теоретичних основ і визначення прикладних аспектів управління конфліктами на

підприємстві, а також розробка напрямів удосконалення процесу управління конфліктами.

Згідно мети бакалаврського дослідження було поставлені такі *завдання*:

- визначити сутність конфліктів на підприємстві;
- дослідити типи та особливості управління конфліктами на підприємстві;
- розглянути роль керівника в управлінні конфліктами.
- проаналізувати фінансово-економічний аналіз показників діяльності підприємства;
- здійснити оцінку рівня конфліктності на підприємстві;
- дослідити особливості управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Трофімова»;
- запропонувати заходи щодо попередження і регулювання конфліктів на підприємстві;
- окреслити можливі стратегії розв'язання конфліктів у ТОВ «Трофімова»;
- обґрунтувати напрями покращення командної взаємодії на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в ТОВ «Трофімова».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних підходів до формування системи управління конфліктами в ТОВ «Трофімова».

Методи дослідження. Для проведення дослідження застосовані наступні сучасні методи: монографічний, аналізу і синтезу, спостереження, порівняльний аналіз, метод статичного аналізу та відображення результатів наукових досліджень у графічній та табличній формах.

Дослідження базується на працях вітчизняних та зарубіжних науковців за темою дослідження, статистичних даних підприємства, законодавчих актах, матеріалах наукових періодичних видань, а також інформації з мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні особливостей управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Трофімова», розробці системи заходів щодо попередження та регулювання конфліктів на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати у ході написання бакалаврської роботи мають практичне значення, оскільки дозволять визначити особливості управління конфліктами у ТОВ «Трофімова», імплементувати запропоновану систему заходів з попередження та регулювання конфліктів на підприємстві з метою покращення командної взаємодії та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить 75 сторінок, 9 таблиць, 10 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність конфліктів на підприємстві

При визначенні суті конфлікту, слід зазначити, що конфлікт - це явний чи прихований стан протистояння інтересів, цінностей, цілей і тенденцій розвитку соціальних об'єктів. Поняття «конфлікт» доцільно розглядати в наступних аспектах:

- 1) стан відкритої, за часту тривалої боротьби;
- 2) стан дисгармонії у відносинах між людьми, а також їхніми об'єднаннями;
- 3) психічна боротьба, у формі результату одночасної дії взаємно несумісних бажань, імпульсів, тенденцій та ін.;
- 4) емоційна напруга, що виникає внаслідок зіткнення протилежних імпульсів та/або від неможливості узгодити цінності та бажання з реальністю або іншими обмеженнями;
- 5) зіткнення протилежних цінностей, поглядів, інтересів, сил, позицій, цілей і думок суб'єктів взаємодії;
- 6) прагнення однієї людини/групи людей досягнути певної мети за будь-яку ціну [8, 9].

Основи сучасного вивчення конфліктів у соціології були закладені К. Марксом та Г. Зіммелем, які створили базис для дослідження конфліктної взаємодії. Ці ідеї далі розвинулися у рамках конфліктної моделі вивчення суспільства Р. Дарендорфом та функціональної теорії конфлікту Л. Козера [8]. К. Маркс у своїй теорії вважав класову боротьбу неминучою і розглядав її як основу розвитку і прогресу суспільства. Основною причиною виникнення конфліктів він вважав відносини власності, що призводять до соціальних конфліктів. Дослідження соціальних конфліктів продовжив Р. Дарендорф у межах теорії

конфліктної моделі суспільства, вважаючи, що соціальні конфлікти притаманні будь-якому суспільству через різні погляди та інтереси його членів [11, 12]. Соціальні конфлікти слід розглядати як результат протистояння між пануванням і підкоренням у суспільстві, причому пригнічення конфліктів на різних рівнях зазвичай призводить до їх загострення.

Дослідник Г. Зіммель розглядав різні види конфліктів та запровадив поняття «соціологія конфлікту». Він пропонував вважати конфлікт універсальним явищем, без якого існування соціальних груп і суспільства загалом є практично неможливим. Конфлікт, за Зіммелем, не завжди виконує негативні функції, а часто є джерелом соціальної інтеграції та може посилювати соціальну солідарність. Він відзначав, що конфлікти впливають на внутрішню структуру групи. Наприклад, у екстремальних ситуаціях, таких як війна, посилюється тенденція до встановлення деспотичного режиму. Під час виникнення конфлікту така структура прагне до самозбереження, з цією метою може створювати нові зовнішні конфлікти. Внеском Зіммеля в теорію конфлікту є включення третьої сторони, яка відкриває можливості для багатопланових відносин, усвідомлення відмінностей, формування коаліцій і становлення групової солідарності, тобто складної соціальної взаємодії [8].

Погляди Г. Зіммеля розвинув Л. Козер у своїй концепції «позитивного функціонального конфлікту». Козер трактував соціальний конфлікт як боротьбу за цінності, соціальний статус, матеріальні та духовні багатства, владу, обмежені ресурси. Він вважав, що соціальні групи та суспільство загалом не можуть існувати без конфліктної взаємодії. У груповій взаємодії конфлікт може сприяти згуртованості групи або консолідації зусиль, особливо коли існує загроза ворожості або антагонізму з боку її членів. Проте Козер підкреслював, що не всі види конфліктів сприяють розвитку групи. Ідеї Л. Козера та Р. Дарендорфа були спрямовані на заперечення стабільного та еволюційного розвитку соціальних систем у напрямку рівноваги, що лежить в основі структурного функціоналізму. Основний представник цього напрямку, Т. Парсонс, у своїй рівноважній моделі суспільства заперечував існування конфліктів, вважаючи їх патологією. На його

думку, конфлікт є причиною дестабілізації та дезорганізації в суспільстві і його слід розглядати як соціальну аномалію [8, 19].

Суттєвий внесок у формування соціологічних поглядів на вивчення конфлікту в межах його загальної теорії зробив науковець К. Боулдінг. Він розглядав конфліктну взаємодію між людьми як природну, вважаючи, що її можна корегувати за допомогою моральних норм та правил поведінки в суспільстві. Боулдінг виділяв дві моделі конфліктів у суспільстві: статичну модель, яка передбачає аналіз сторін конфлікту та системи відносин між ними, побудованих на принципах конкуренції, та динамічну модель, яка розглядає інтереси сторін як спонукальну силу в конфліктній поведінці людей. Дж. Бертон також розглядав конфлікт як складний соціальний феномен. На його думку, конфлікти виникають через протиріччя в інтересах, цінностях і цілях, а також через незадоволення базових потреб як соціальних груп, так і окремих людей. Основною причиною усіх конфліктів, за Бертоном, є прагнення до задоволення головних потреб у безпеці, свободі, ідентичності, визнанні, які властиві як окремим індивідам, так і соціальним групам і суспільству загалом [20, 25].

Вивченню конфліктів присвячено цілий ряд психологічних теорій. Однією з перших наукових теорій щодо вивчення конфлікту є концепція З. Фрейда, який досліджував відчуття дискомфорту та тривоги, що переживає людина в процесі конфліктної взаємодії. На думку Фрейда, психіка людини є полем вічної боротьби її інстинктів, розуму та свідомості, тому людина перебуває у вічному внутрішньому і зовнішньому конфлікті з навколишнім світом. Інтрапсихічна (особистісна) інтерпретація конфліктів характерна для К. Хорні, яка досліджувала причини виникнення неврозів у людини. Вона вважала, що невроз виникає, коли конфлікт породжує тривожність. Людина невротичного складу діє у двох напрямках: з одного боку, їй притаманна агресивність і прагнення домінувати над іншими, а з іншого – вона прагне підтримки від оточуючих. Хорні окреслила три базисні соціальні спрямованості: «рух до людей», «рух від людей», «рух проти людей». У людей невротичного складу ці типи відносин є несумісними, і якийсь з них стає домінантним, пригнічуючи інші [29].

Ситуативний підхід є одним з важливих підходів щодо вивчення конфліктів, що зміщує акценти з розуміння конфлікту як явища інтрапсихічного походження на вивчення зовнішніх чинників його виникнення. Найбільш відомими представниками цього підходу є М. Дойч та М. Шеріф. Зокрема, М. Дойч вивчав міжособистісні конфлікти як реакції людини на ті чи інші особливості зовнішньої ситуації. Після Другої світової війни він провів сотні експериментів для вивчення відносин як всередині груп, так і між групами. На основі отриманих результатів Дойч обґрунтував теорію кооперації та конкуренції, а також сформулював "закон соціальних відносин", який стверджує, що процеси та ефекти, викликані певним типом соціальних відносин, мають тенденцію відтворювати той самий тип соціальних відносин [8, 35].

Також доцільно розглянути когнітивний підхід щодо вивчення конфліктів, який зосереджується на ролі пізнавальних процесів у регуляції взаємодії людей та їхній інтерпретації ситуацій. Представники цього підходу зазначають, що поведінку людини визначає не стільки сама ситуація, яка може бути об'єктивною, скільки її суб'єктивне трактування суб'єктом відповідно до особливостей сприйняття та оцінки. Основоположником когнітивного підходу вважається К. Левін з його теорією поля, де він підкреслював, що сприйняття ситуації зазвичай є більш суб'єктивним, ніж об'єктивним. Левін виділив чотири типи конфліктних ситуацій, зважаючи на сили, що діють на суб'єкта та зумовлюють його поведінку:

1. Конфлікт «прагнення—прагнення» - ситуація при якій два об'єкти або цілі мають приблизно однакову привабливість для суб'єкта, але він не може володіти обома і мусить зробити вибір між ними.

2. Конфлікт «уникнення—уникнення» - ситуація, коли суб'єкту доводиться вибирати одну з двох неприємних можливостей.

3. Конфлікт «прагнення—уникнення» - коли один і той самий об'єкт водночас і приваблює, і відштовхує.

4. Конфлікт «подвійного прагнення–уникнення» - коли суб'єкт не може обрати між однієї з двох цілей, кожна з яких має одночасно позитивні й негативні сторони [10].

Саме боротьба мотивів лежить в основі трактування конфліктів у дослідженнях К. Левіна та М. Міллера. Теорія когнітивного дисонансу Л. Фестінгера базується на здійсненні аналізу зіткнення несумісних уявлень. Згідно з цією теорією, дисонанс виникає, коли в індивіда одночасно є два когнітивні елементи (ідеї, переконання, думки), які є несумісними між собою. На думку Фестінгера, індивіди прагнуть позбутися неприємного для них стану дискомфорту шляхом різних дій - змін, переоцінки вихідної інформації або коригування власної поведінки [11].

До основних позитивних функцій конфлікту можна віднести:

1. Соціально-діагностична функція, тобто конфлікти зазвичай вказують на недоліки у функціонуванні суспільства та соціальних організацій, висвітлюючи суспільні протиріччя та поляризацію інтересів різних соціальних груп.

2. Регулювальна функція, тобто конфлікти допомагають підтримувати рівновагу в суспільстві та інших соціальних системах.

3. Інтегративна функція, саме участь у конфлікті часто сприяє консолідації людей для захисту спільних інтересів, посилюючи співпрацю.

4. Інноваційна функція свідчить, що конфлікти сприяють оновленню соціальних відносин, формуванню нових систем цінностей, уникають застою та є джерелом інновацій, змін та прогресивних тенденцій.

5. Комунікативна функція, тобто пошук шляхів розв'язання конфліктів за допомогою активізації соціальної взаємодії та забезпечення спільного вироблення взаємоприйнятних рішень.

6. Соціально-психологічна функція, конфлікти сприяють зменшенню психологічної напруги, викиду накопичених негативних емоцій і поступовому зниженню їхньої інтенсивності [5, 22].

Проте, конфлікти можуть зумовлювати і деструктивні зміни, посилюючи нестабільність функціонування соціальної системи. За таких умов конфлікти можуть виконувати наступні негативні функції:

- дестабілізаційна функція, а саме: конфлікти можуть порушувати соціальну рівновагу та належне функціонування соціальної системи;
- надлишково-витратна функція, тобто вирішення конфліктів часто вимагає значних матеріальних, часових, моральних та психоемоційних ресурсів;
- дезорганізаційна функція, показує, що конфлікти можуть уповільнювати та ускладнювати процеси прийняття рішень, відволікати від виконання поточних планових завдань, порушувати ритм та ефективність діяльності соціальних суб'єктів [21].

Досліджуючи феномен конфліктів, важливо також вивчати їх позитивні та негативні наслідки. Наприклад, якщо розглядати можливі наслідки конфліктів на прикладі організації, то можна виділити наступні позитивні наслідки конфліктів: розрядка напруженості між сторонами конфлікту; діагностика можливостей конфліктуючих сторін; згуртування колективу організації у протистоянні зовнішнім викликам; розвиток інновацій і стимулювання розвитку; виникнення нових правил і традицій; виявлення управлінських проблем у життєдіяльності організації [18, 43].

Серед негативних наслідків конфліктів можна виділити: матеріальні та психоемоційні витрати в процесі конфліктної взаємодії та вирішення конфлікту; погіршення соціально-психологічного клімату в колективі та організації загалом; зниження рівня співробітництва на різних рівнях функціонування організації; надмірне захоплення вирішенням конфліктної ситуації, що перешкоджає виконанню прямих функціональних обов'язків; складне і тривале відновлення відносин всередині організації [25].

1.2. Типи та особливості управління конфліктами на підприємстві

Управління конфліктами - це процес управління конфліктними ситуаціями з метою їх врегулювання та мінімізації негативних наслідків для всіх сторін. Основна сутність цього поняття полягає в тому, щоб ефективно керувати конфліктами, розуміючи їхні причини та динаміку, та знаходити способи для досягнення конструктивних рішень. Основні аспекти управління конфліктами включають в себе розуміння конфлікту, аналіз та діагностика, розробка стратегій втручання, використання комунікації, застосування методів врегулювання, оцінка та контроль. Управління конфліктами сприяє підвищенню продуктивності та покращенню взаємовідносин у різних сферах, від особистого життя до бізнесу та міжнародних відносин [37].

Управління конфліктами на підприємстві включає в себе ряд ключових аспектів, які спрямовані на вирішення конфліктних ситуацій та забезпечення гармонійної взаємодії між працівниками та внутрішніми структурами організації. Розглянемо детальніше ці аспекти:

1. Розуміння конфлікту. Перший крок управління конфліктами - це розуміння їх природи та причин, що означає аналіз конфліктів, їхніх джерел, сторін та основних проблем, що їх породжують. Ретельне дослідження конфліктних ситуацій допомагає ідентифікувати кореневі причини та визначити можливі шляхи вирішення.

2. Аналіз та діагностика. Після розуміння конфлікту необхідно провести його аналіз та діагностику, що включає в себе вивчення основних аспектів конфлікту, визначення його масштабу, ступеня впливу на підприємство та інших факторів, що впливають на ситуацію.

3. Розробка стратегій втручання. На основі аналізу конфлікту необхідно розробити стратегії втручання, це може включати в себе призначення посередника, організацію переговорів, використання програм зі згладжування конфліктів або інші методи врегулювання.

4. Використання комунікації. Ефективна комунікація є ключовим елементом управління конфліктами. Важливо забезпечити відкритий та зрозумілий обмін інформацією між сторонами конфлікту, щоб вони могли висловлювати свої погляди та почувати себе почутими.

5. Застосування методів врегулювання. Вирішення конфліктів може вимагати застосування різноманітних методів врегулювання, таких як переговори, посередництво, арбітраж або пряме втручання керівництва.

6. Оцінка та контроль. Після вирішення конфлікту важливо оцінити результати вжитих заходів та здійснювати контроль за дотриманням узгоджених рішень, що допомагає переконатися, що проблема була вирішена належним чином та не виникнуть нові конфлікти на тих же підставах [4, 35].

Управління конфліктами на підприємстві є складним та багатогранним процесом, який вимагає ретельного планування, координації та співпраці всіх сторін організації. Важливим аспектом управління конфліктами на підприємстві є попередження їх виникнення. Це може бути досягнуто за допомогою створення сприятливого робочого середовища, де працівники відчують себе задоволеними та впевненими. Наприклад, це може включати проведення тренінгів з комунікаційних навичок, розвитку конфліктоздатності та роботи з виробленням ефективних командних стратегій. Крім того, управління конфліктами може включати розробку та впровадження політик та процедур, спрямованих на вирішення конфліктних ситуацій [33]. Наприклад, це може бути процедура подання скарг або скарг на конфліктні ситуації, яка дозволяє працівникам висловлювати свої проблеми та знаходити їм вирішення.

Управління конфліктами також включає в себе розвиток лідерських якостей серед керівництва підприємства. Керівники повинні бути здатними ефективно виявляти, аналізувати та вирішувати конфліктні ситуації. Вони повинні бути відкритими до діалогу зі своїми підлеглими та створювати умови для вільного обміну думками та ідеями. Нарешті, управління конфліктами передбачає постійний моніторинг та оцінку конфліктних ситуацій на

підприємстві, це означає, що керівництво повинно бути завжди свідомими про можливі конфліктні ситуації та готовими реагувати на них швидко та ефективно.

Таким чином, управління конфліктами на підприємстві є складним та багатогранним процесом, який вимагає уваги та зусиль з боку керівництва та всіх працівників. Тільки шляхом виваженого та системного підходу можна забезпечити гармонійну роботу та успішну діяльність підприємства.

На підприємстві існують різні типи управління конфліктами, які можуть бути застосовані в залежності від природи конфліктів, характеристик організації та особливостей керівництва. Деякі з них включають:

1. Превентивне управління конфліктами. Даний підхід передбачає реалізацію заходів з попередження конфліктів ще до їх виникнення, може включати створення ефективних комунікаційних каналів, проведення тренінгів з комунікаційних навичок, встановлення чітких правил та процедур для вирішення конфліктів.

2. Реагування на конфлікти. Такий підхід включає реагування на конфліктні ситуації, коли вони виникають, що може включати в себе проведення медіації, арбітражу або використання інших методів для вирішення конфліктів.

3. Колективне управління конфліктами. Саме такий підхід передбачає залучення всього колективу до вирішення конфліктних ситуацій. Колективні дискусії, збори або розвиток спільних рішень можуть бути використані для вирішення конфліктів.

4. Індивідуальне управління конфліктами. Цей підхід передбачає вирішення конфліктів на індивідуальному рівні, зазвичай між двома сторонами конфлікту, що може включати приватні переговори, індивідуальну медіацію або розв'язання конфлікту шляхом вироблення компромісу або узгодження.

5. Стратегічне управління конфліктами. Даний підхід передбачає використання конфліктів як можливості для досягнення стратегічних цілей підприємства. Наприклад, конструктивне використання конфліктів може сприяти стимулюванню інновацій, змін і покращень в організації [34, 37].

Кожен з цих типів управління конфліктами може бути використаний окремо або в поєднанні з іншими залежно від конкретної ситуації та потреб підприємства.

Превентивне управління конфліктами - це стратегія, спрямована на запобігання виникненню конфліктів на підприємстві ще до їх появи. Цей підхід базується на розумінні причин конфліктів та розробці методів їх попередження. Одним з ключових елементів превентивного управління конфліктами є розвиток ефективних комунікаційних каналів усередині організації. Чітка та відкрита комунікація між співробітниками та керівництвом може допомогти у виявленні потенційних джерел конфліктів та їх вирішенні, ще до того, як вони загостряться. Крім того, превентивне управління конфліктами передбачає проведення тренінгів з комунікаційних навичок для співробітників, такі тренінги можуть включати в себе навчання навичкам ефективного слухання, вираження власних почуттів та думок, а також вирішення конфліктів шляхом конструктивної дискусії [26, 33].

Додатковим аспектом превентивного управління конфліктами є розробка чітких правил та процедур для вирішення конфліктів. Якщо всі співробітники знають, які кроки слід діяти в разі виникнення конфліктів, це може сприяти їх швидкому та ефективному вирішенню. У цілому, превентивне управління конфліктами спрямоване на створення такого середовища на робочому місці, де конфлікти виникають рідше і довше залишаються невирішеними, що допомагає підприємству зберігати продуктивність та ефективність роботи колективу.

Реагування на конфлікти є невід'ємною частиною управління конфліктами на підприємстві. Цей процес включає в себе низку кроків та стратегій, спрямованих на вирішення конфліктних ситуацій та відновлення гармонії в колективі. Один з основних аспектів реагування на конфлікти - це виявлення джерела конфлікту та аналіз його причин. Для цього можуть використовуватися різноманітні методи, такі як спостереження, інтерв'ювання співробітників або анкетування. Розуміння кореневих причин конфлікту дозволяє ефективніше реагувати на них. Після виявлення джерела конфлікту важливо вжити кроків для

його вирішення. Це може включати в себе встановлення діалогу між сторонами конфлікту, сприяння у пошуку компромісу, використання посередника чи третьої сторони для спрощення процесу вирішення.

Для успішного реагування на конфлікти також необхідно мати чіткі процедури та механізми для їх вирішення, що може включати в себе створення конфліктних комісій, розробку правил поведінки в разі конфлікту та встановлення механізмів для виявлення та вирішення конфліктів у ранніх стадіях. Крім того, ефективне реагування на конфлікти передбачає використання позитивного підходу до вирішення проблем, що означає спрямування зусиль на пошук спільних рішень, підтримку взаєморозуміння та співпраці між сторонами конфлікту. У цілому, реагування на конфлікти на підприємстві вимагає комплексного підходу та використання різноманітних стратегій та інструментів для ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

Колективне управління конфліктами - це стратегія, що передбачає активну участь всього колективу у вирішенні конфліктних ситуацій. Цей підхід базується на тому, що кращі результати досягаються через спільні зусилля всього колективу, а не лише окремих керівників чи посередників [29].

Основними аспектами колективного управління конфліктами є:

1. Відкритий діалог. Важливо створити атмосферу відкритого спілкування, де всі учасники можуть вільно висловлювати свої думки та почуття, що сприятиме покращенню розуміння причин конфлікту та пошуку спільних рішень.
2. Спільне прийняття рішень. Колективне управління конфліктами передбачає залучення всіх сторін до процесу прийняття рішень, може включати проведення спільних нарад, обговорення альтернативних варіантів та голосування за оптимальні рішення.
3. Розподіл відповідальності. Колективне управління конфліктами передбачає, що всі учасники несуть свою частку відповідальності за вирішення конфліктів, й допомагає забезпечити відчуття спільної власності до процесу вирішення проблеми.

4. Заохочення співпраці. Важливо створити стимули для співпраці та колективної роботи над вирішенням конфліктів, що може бути здійснено через визнання успіхів колективу, надання нагород за досягнення спільних цілей та забезпечення можливостей для розвитку командної роботи [6].

Колективне управління конфліктами є ефективним підходом до вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві, оскільки воно дозволяє залучити багато голів та перспектив для пошуку оптимальних рішень.

Індивідуальне управління конфліктами - це стратегія, що передбачає вирішення конфліктів окремими учасниками без значної участі інших сторін чи колективу. Цей підхід може бути ефективним у випадках, коли конфлікт виникає між двома особами або внутрішнім конфліктом в одній особі. Основні аспекти індивідуального управління конфліктами включають:

1. Самоаналіз. Особа, яка стикається з конфліктом, має провести самоаналіз, щоб з'ясувати свої власні почуття, думки та потреби, що допоможе зрозуміти причини конфлікту та власні реакції на нього.

2. Рефлексія. Важливо проаналізувати власну поведінку та реакції на конфліктну ситуацію, може допомогти виявити шляхи вирішення конфлікту та уникнення подібних ситуацій у майбутньому.

3. Виявлення альтернатив. Особа повинна розглянути різні варіанти вирішення конфлікту і вибрати оптимальний для себе варіант дії, що може включати пошук компромісу, спілкування з іншою стороною або звернення за допомогою до посередника.

4. Самоконтроль. Важливо зберігати самоконтроль та уникати емоційного вибуху у конфліктній ситуації, допомагає зберегти спокій та розсудливість для ефективного вирішення проблеми [14, 45].

Індивідуальне управління конфліктами може бути корисним у вирішенні особистих конфліктів та забезпечити особистий розвиток та самореалізацію. Однак в деяких випадках ефективне вирішення конфліктів може потребувати залучення інших сторін чи колективного підходу.

Стратегічне управління конфліктами - це систематичний підхід до управління конфліктами, який передбачає вивчення та аналіз конфліктних ситуацій для розробки ефективних стратегій їх управління та вирішення. Основні аспекти стратегічного управління конфліктами включають аналіз ситуації, розробку стратегій, запровадження стратегій та оцінку результатів [10, 43]. Під час аналізу ситуації проводиться детальний аналіз факторів, що спричиняють конфлікт, його масштабів, сторін учасниць, інтересів, цілей та потреб. Розробка стратегій включає в себе розробку стратегій управління конфліктом, які можуть включати в себе такі аспекти, як превентивні заходи, медіація, переговори, альтернативні методи вирішення спорів тощо. Після розробки стратегій вони запроваджуються у практику для вирішення конфліктних ситуацій. Після впровадження стратегій важливо провести оцінку їхньої ефективності та результатів. Стратегічне управління конфліктами спрямоване на попередження та вирішення конфліктів з максимальною ефективністю та мінімальними втратами для учасників та організації в цілому.

Алгоритм управління конфліктами - це план або стратегія, розроблена для ефективного вирішення конфліктних ситуацій. Його метою є зменшення напруги та забезпечення конструктивного вирішення проблем. Проведення алгоритму включає кілька послідовних кроків, починаючи від визначення конфлікту та його причин, і завершуючи оцінкою результатів та коригуванням стратегії (рис.1.1). Цей алгоритм є важливим інструментом для ефективного управління конфліктами, який допомагає забезпечити спокійні відносини та досягти конструктивних рішень. Алгоритм управління конфліктами є систематичним планом або стратегією, розробленим для досягнення ефективного вирішення конфліктних ситуацій. Цей алгоритм часто включає в себе кроки аналізу конфлікту, ідентифікації інтересів сторін, пошуку варіантів розв'язання проблеми, вибору оптимального варіанту та реалізації узгоджених дій. Важливою частиною такого алгоритму є також здатність до співпраці, вміння слухати та розуміти становище інших сторін, що дозволяє досягти взаємоприйняттого розв'язання конфлікту.

Управління конфліктами є важливою складовою успішного функціонування будь-якого колективу чи організації.

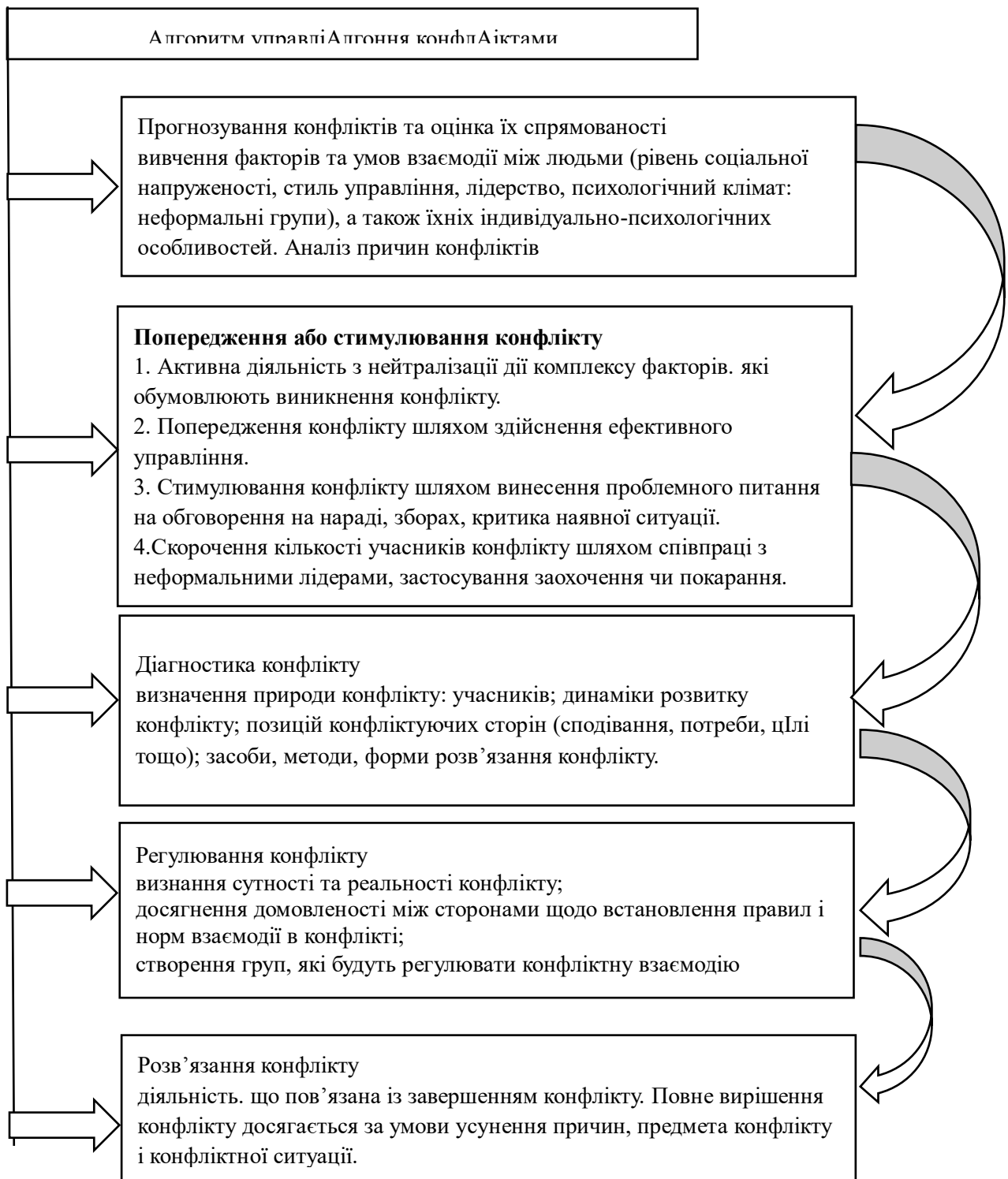


Рис. 1.1 – Алгоритм управління конфліктами

Джерело: складено автором за джерелами [8, 44]

Отже, загальна структура алгоритму включає визначення конфлікту, аналіз причин конфлікту, розробку стратегії вирішення, впровадження стратегії, оцінку результатів та коригування стратегії. На першому етапі відбувається ідентифікація проблеми або конфлікту, що потребує вирішення, та збір і аналіз інформації щодо його причин. На етапі аналізу розглядаються можливі фактори, що спричинили конфлікт, та визначаються основні причини або ключові фактори, що лежать в основі конфлікту. Наступний етап передбачає розробку стратегії вирішення, яка включає встановлення мети або цілі, розгляд різних можливих шляхів вирішення конфлікту, вибір оптимального варіанту або комбінації варіантів для впровадження стратегії. Впровадження стратегії включає розробку детального плану дій, залучення необхідних ресурсів і виконавчих зусиль та реалізацію стратегії в дії. На етапі оцінки результатів проводиться моніторинг впровадження стратегії та оцінка досягнутих результатів у вирішенні конфлікту. Останній етап передбачає аналіз результатів оцінки та внесення необхідних змін у стратегію або план дій для покращення результатів. Цей процес може бути застосований у різних ситуаціях, де потрібно систематично вирішувати конфлікти або досягати поставлених цілей через послідовність кроків.

1.3. Роль керівника в управлінні конфліктами

Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві є критичною для забезпечення ефективного вирішення конфліктів та збереження позитивного організаційного клімату. Від навичностей та стратегій керівника залежить, наскільки швидко та ефективно вдасться подолати конфліктні ситуації та забезпечити подальшу продуктивність працівників. Керівник повинен мати глибоке розуміння природи та причин конфліктів на різних рівнях організації, розробляти та впроваджувати стратегії попередження конфліктів, вчасно виявляти конфліктні ситуації та реагувати на них, проводити об'єктивний аналіз

та оцінку конфліктів, управляти емоціями та ефективно вирішувати конфлікти, спілкуватися з працівниками та сприяти їхній співпраці, постійно вдосконалювати свої навички в управлінні конфліктами та створювати можливості для навчання та розвитку своїх підлеглих у цій області.

Керівник повинен мати глибоке розуміння природи конфліктів на різних рівнях організації, щоб ефективно виявляти їх та реагувати. Він повинен розуміти різноманітні причини виникнення конфліктів, включаючи проблеми комунікації, неузгодженість інтересів та ресурсів, а також різниці в цінностях і відносинах між працівниками. Глибоке розуміння конфліктів допомагає керівнику аналізувати ситуації об'єктивно та шукати конструктивні шляхи їх вирішення. Від цього залежить здатність керівника впливати на конфліктні ситуації та сприяти подальшій ефективності роботи колективу. Також розуміння конфліктів допомагає керівнику визначати стратегії попередження конфліктів і розвивати команду, що вміє конструктивно вирішувати конфліктні ситуації [33].

Важливою частиною ролі керівника є розробка та впровадження стратегій попередження конфліктів. Це може включати створення чітких правил та процедур, які визначають очікування щодо поведінки співробітників та вирішення конфліктних ситуацій. Крім того, активна комунікація з працівниками щодо їх потреб, поглядів та концепцій допомагає уникнути непорозумінь та конфліктів. Розвиток ефективних робочих відносин, які ґрунтуються на взаємоповазі, відкритості та взаєморозумінні, також є важливим елементом попередження конфліктів. Керівнику важливо сприяти формуванню позитивного робочого середовища, де кожен працівник відчуває себе поважаним та підтриманим. Такі заходи можуть допомогти знизити ймовірність виникнення конфліктів та забезпечити більш гармонійну та продуктивну робочу атмосферу.

Керівник повинен бути здатний вчасно виявляти конфліктні ситуації та реагувати на них до того, як вони спричинять серйозні проблеми [23]. Це може включати уважне спостереження за змінами в стосунках між працівниками, аналізу показників виробничої діяльності та регулярні бесіди з колективом. Раннє виявлення конфліктів дозволяє керівнику уникнути їх посилення та

негативних наслідків. Важливою складовою цього процесу є відкритість та доступність керівника для співробітників, що сприяє вільному обміну інформацією та вчасному виявленню потенційних конфліктів.

Керівник повинен мати навички в управлінні емоціями, щоб заспокоїти партій та забезпечити об'єктивний та конструктивний підхід до вирішення конфлікту. Здатність розпізнавати та ефективно керувати власними емоціями може допомогти уникнути поглиблення конфлікту та сприяти спокійній та раціональній обробці проблеми. Керівник повинен бути здатним проявляти емпатію та сприймати почуття та перспективи усіх сторін конфлікту, щоб забезпечити справедливе та об'єктивне вирішення. Важливо також виявляти впевненість та рішучість у своїх діях, щоб створити атмосферу довіри та впевненості серед учасників конфлікту. Шляхом ефективного керування емоціями керівник може сприяти побудові конструктивного та співпрацюючого середовища, що сприяє успішному вирішенню конфліктів.

Керівник повинен мати здатність ефективно вирішувати конфлікти, використовуючи різноманітні методи, такі як медіація, переговори та пошук компромісу. Важливо враховувати інтереси усіх сторін конфлікту та шукати рішення, що задовольняє потреби всіх учасників. Керівник також повинен бути відкритим до нових ідей та готовим до змін, які можуть сприяти покращенню ситуації. Важливо встановлювати чіткі та реалістичні цілі для вирішення конфлікту і стежити за їх виконанням. Крім того, керівник повинен бути вмілим комунікатором і забезпечувати відкритий та діалоговий процес розв'язання конфлікту. Наприкінці важливо оцінити результати вирішення конфлікту і вжити необхідних заходів для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

Комунікація- це процес спілкування і передачі інформації між людьми або їх групами у вигляді усних і письмовий повідомлень, мови рухів тіла і параметрів мови.

Комунікація та співпраця - це ключові аспекти управління конфліктами, які повинен розуміти та застосовувати керівник. Він має активно спілкуватися з працівниками, створюючи відкритий та довірчий клімат, що дозволяє вільно

висловлювати думки та почуття. Керівник повинен підтримувати співпрацю та командну роботу, сприяючи обміну ідеями та взаємодопомозі між колегами. Активна комунікація допомагає вчасно виявляти конфліктні ситуації та швидко реагувати на них, а співпраця сприяє знаходженню спільних рішень та покращенню взаємин між працівниками.

Керівник повинен завжди прагнути до покращення своїх навичок у управлінні конфліктами, відвідуючи навчальні курси, семінари та тренінги. Крім того, він повинен створювати можливості для навчання та розвитку своїх підлеглих у цій області, сприяючи їх участі у навчальних програмах та надаючи підтримку для засвоєння нових навичок та стратегій вирішення конфліктів. Розвиток знань та навичок у всьому колективі сприяє побудові більш здорових та конструктивних відносин, які відображаються на робочих процесах та загальному кліматі в організації [15].

Точно так, керівник повинен мати не лише адміністративні навички, а й властивості лідера, такі як спроможність надихати інших до співпраці та досягнення спільних цілей. Бути лідером означає мати здатність вести команду через складні ситуації, включаючи конфлікти, шляхом ефективного спілкування, визнання поглядів інших та створення сприятливого середовища для спільної роботи та розвитку. Коли керівник виступає в ролі лідера, його здатність управляти конфліктами стає більш впливовою та ефективною, що сприяє збереженню гармонії та продуктивності в колективі.

Умови воєнного стану створюють надзвичайно складні ситуації, де лідерство грає вирішальну роль в управлінні конфліктами на підприємстві. Перш за все, лідер має розвинуті стратегічні навички прийняття рішень, спрямованих на зменшення конфліктів і забезпечення безпеки колективу та майна. Важливим елементом лідерського підходу є високий рівень емоційного інтелекту, який дозволяє ефективно керувати емоціями персоналу в умовах загострення ситуації. Ефективна комунікація є ще одним ключовим аспектом, який допомагає лідеру зберегти спокій та рішучість у колективі та забезпечити взаєморозуміння між всіма сторонами. Крім того, лідер повинен стати прикладом для інших,

виявляючи впевненість, рішучість та професіоналізм у керуванні складними ситуаціями.

Важливою складовою успішного лідерства в умовах воєнного стану є сприяння співпраці та взаємодії між різними групами на підприємстві. Лідер повинен також забезпечувати підтримку своїм підлеглим у складних часах, що сприяє підвищенню довіри та співпраці в колективі. У цих умовах лідерство виявляється не лише в офіційних повноваженнях керівника, але й у здатності збирати та об'єднувати людей, забезпечуючи їхню безпеку та успіх у найважчі часи [30].

У ситуації, коли лідер є учасником конфлікту, йому доведеться збалансувати свої ролі та дії, щоб ефективно управляти ситуацією. Перш за все, лідер повинен зберегти об'єктивність та нейтралітет у вирішенні конфлікту, не дозволяючи особистим інтересам переважати над загальною метою організації. Крім того, важливо виявити емоційну зрілість та самоконтроль, щоб уникнути поглиблення конфлікту через особисті відчуття та переживання.

Лідер також може скористатися підтримкою та консультаціями з боку незалежних сторін або експертів з управління конфліктами, щоб отримати об'єктивну оцінку ситуації та поради щодо подальших кроків.

Важливо також виявити відкритість до обговорення та розв'язання конфлікту, проявляючи готовність до компромісу та співпраці з іншими сторонами. Нарешті, лідерство у ситуації конфлікту вимагає від лідера здатності до саморефлексії та постійного вдосконалення власних навичок та стратегій управління, щоб забезпечити успішне вирішення суперечностей та відновлення спокою та співпраці в колективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТОВ «ТРОФІМОВА»

2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ “Трофімова”

ТОВ "Трофімова" - це підприємство, розташоване в селі Молодіжне, Одеському районі Одеської області, на вулиці Новоселів, буд. 1-А, корпус 1, приміщення 4. Засноване 13 листопада 2009 року Терещенком Р.В., який вніс до статутного капіталу 3 мільйони 750 тисяч гривень (100%). На сьогодні директором підприємства є Ткаченко О.В.

ТОВ "Трофімова" займає важливу позицію на ринку товарів та послуг, відзначаючись високим рівнем співпраці з постачальниками сировини та матеріалів. Асортимент продукції компанії представлений як на внутрішньому, так і на зарубіжних ринках. Відповідно до статуту, ТОВ "Трофімова" має печатку та банківські рахунки. Підприємство має статус юридичної особи і його діяльність регулюється основними нормативними актами, включаючи Закон України "Про господарські товариства" і Закон України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю".

ТОВ "Трофімова" володіє різноманітним майном, зокрема: майном, внесеним учасниками товариства як вклад до статутного капіталу; продукцією, виробленою самим товариством; одержаними доходами; іншим майном, набутим на законних підставах.

Основним напрямком діяльності товариства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Додаткові напрямки діяльності включають допоміжну діяльність у рослинництві, розведення великої рогатої худоби молочних порід, розведення свиней, неспеціалізовану оптову торгівлю та складське господарство.

ТОВ "Трофімова" розташоване в Одеському районі Одеської області, у північно-східній частині району, неподалік від смт. Овідіополь (районного

центру) та м. Одеси (обласного центру). Підприємство охоплює три населених пункти: с. Олександрівка, с. Малодолинське і с. Молодіжне. Виробництво знаходиться у селі Молодіжне, яке розташоване за 3 км від найближчої залізничної станції Чорноморськ. Розташування між Дністровським лиманом і Чорним морем створює сприятливі умови для діяльності підприємства. Територія господарства знаходиться в Ізмаїльсько-Одеському агроґрунтовому районі, який належить до південно-степової агрокліматичної зони України.

Організаційна структура управління ТОВ “Трофімова” надана на рисунку 2.1. Товариство розпоряджається різноманітним майном, до якого входять складські приміщення, будівлі та споруди, а також тваринницькі ферми, зернотік, тракторну бригаду, електроцех, їдальню та інші приміщення. Підприємство має власний транспорт, необхідний для реалізації своєї діяльності. Такий транспорт включає вантажні автомобілі, а також пасажирські й спеціальні нелегкові автомобілі. Крім того, у ТОВ "Трофімова" є машино-тракторний парк і ремонтна майстерня для технічного обслуговування та ремонту свого транспорту.

Дослідження свідчить, що управління ТОВ "Трофімова" базується на лінійно-функціональній структурі, яка забезпечує ефективне лінійне керівництво в поєднанні з консультаційною підтримкою від функціональних служб, зберігаючи при цьому права та обов'язки лінійних керівників. Наявність бригад на підприємстві вказує на бригадну структуру управління, де керівники первинних підрозділів підпорядковуються безпосередньо керівнику підприємства, а функціонально - головним спеціалістам. Керівництво підприємства повністю контролює всі основні ресурси, такі як земля, людські ресурси та активи, що забезпечує ефективну координацію та управління виробничими процесами.

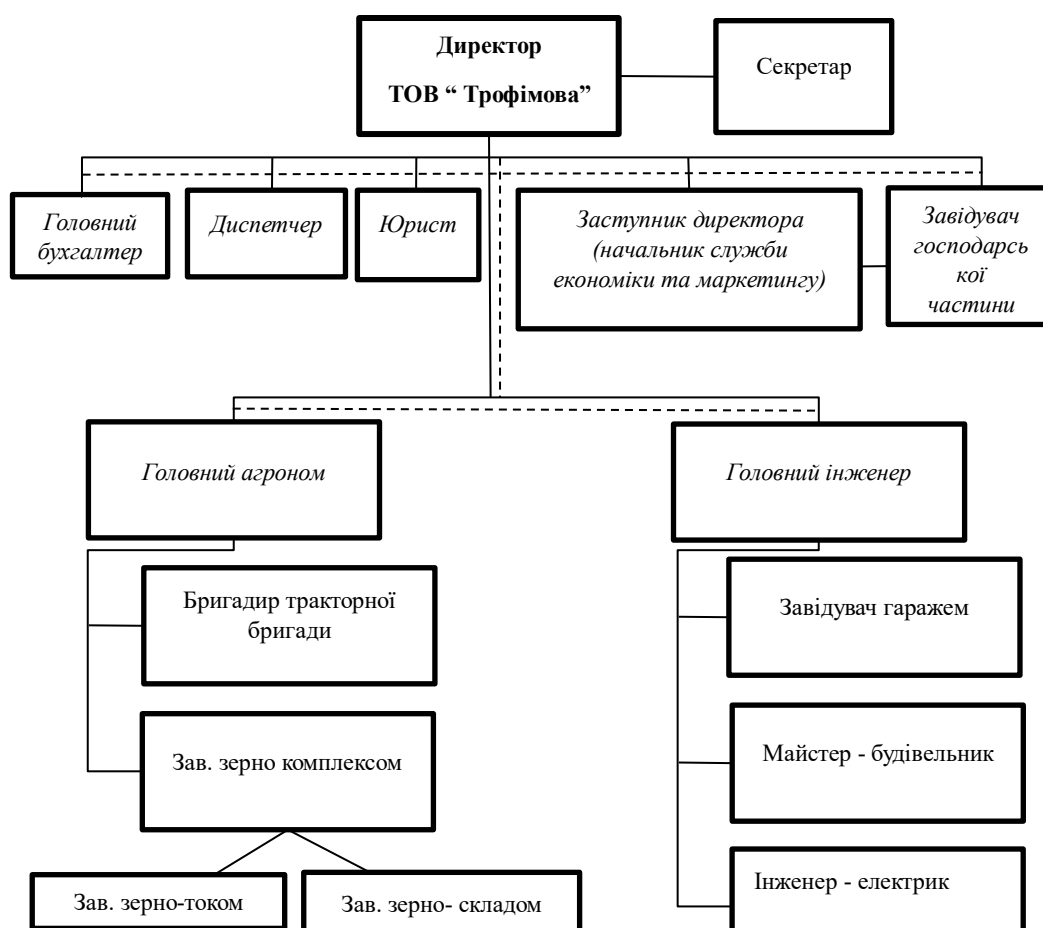


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ "Трофімова"

Джерело: звітність підприємства

У таблиці 2.1 наведена динаміка основних складових ресурсного потенціалу ТОВ "Трофімова".

Таблиця 2.1 - Розміри та ресурсний потенціал ТОВ "Трофімова"

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020р.	
				%	+/-
Рілля, га	1761	935,3	697,95	39,6	-1063,1
Питома вага ріллі в с/г угіддях, %	100	100	81,7	81,7	-18,3
На 1 середньорічного працівника ріллі, га	38,3	19,1	13,7	35,7	-24,6
Середня кількість працівників, осіб	51	49	51	100,0	0,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	4114	3530	2912	70,8	-1202,0
Капіталоозброєність, тис. грн.	80,7	72,0	57,1	70,8	-23,6
Капіталозабезпеченість, тис. грн.	2,3	3,8	4,2	178,6	1,8

Джерело: звітність підприємства

Аналіз таблиці 2.1 показує значне скорочення площі ріллі ТОВ "Трофімова" на 60,4% протягом досліджуваного періоду. Водночас середня кількість працівників залишається стабільною і коливається в межах 50 осіб. Згідно з аналізом, у 2020 році на кожного працівника припадало 38,3 гектари землі, тоді як у 2022 році ця цифра зменшилася до 13,7 гектарів. Ця динаміка вказує на значне (на 64,3%) зниження інтенсивності праці на землі. Оскільки на 2022 рік підприємство контролює 697,95 гектарів земельних ділянок під сільськогосподарські культури, необхідно провести детальний аналіз тенденцій цього процесу. Подальше дослідження допоможе з'ясувати причини зменшення площі ріллі та оцінити його вплив на ефективність виробництва. Для цього можна звернутися до відповідних цифрових даних, наведених на рисунку 2.2.

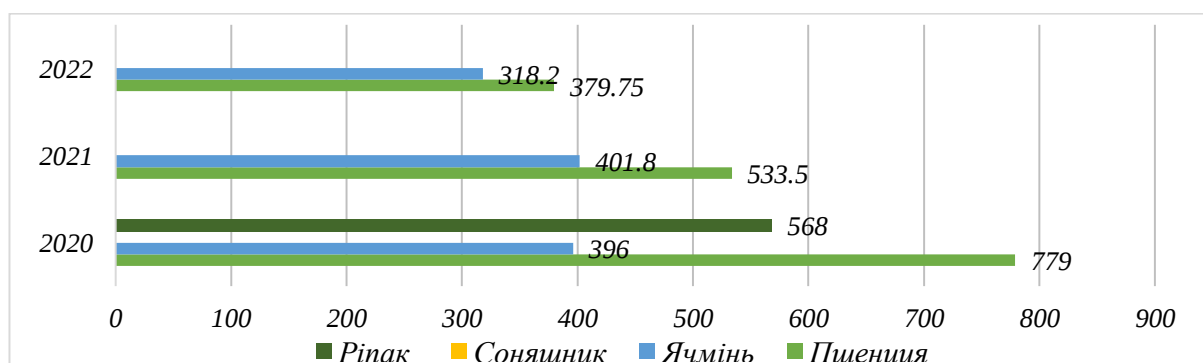


Рисунок 2.2 -Динаміка посівних площ ТОВ "Трофімова"

Джерело: звітність підприємства

Аналіз наданих даних демонструє, що протягом досліджуваного періоду площа посівів сільськогосподарських культур зменшилася на 46,9%. Водночас площа посіву ячменю зросла на 32,6%. Важливо зазначити, що у 2021 та 2022 роках посівні площі соняшнику і ріпаку були повністю відсутні.

Обсяги виробництва ТОВ "Трофімова" у натуральних вимірах відображають ефективність використання ресурсного потенціалу в розрізі його основних складових. Також зазначено урожайність сільськогосподарських культур, що відображає продуктивність використання землі – основного засобу виробництва на досліджуваному підприємстві. Враховуючи виведення

тваринництва з господарського обороту, обсяг виробленої продукції за період 2020-2022 років подано в розрізі рослинницької галузі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Обсяги виробництва основних видів продукції ТОВ “Трофімова”

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
<i>Вироблено продукції рослинництва, ц</i>				
Зернові та зернобобові, всього	47783,6	42801,0	3972,7	8,3
- пшениця озима	30456,6	26132,2	1828,5	6,0
- ячмінь озимий	17327	16668,8	2144,2	12,4
Технічні культури, всього	11368,4	-	9336,5	82,1
- ріпак	11368,4	-	9336,5	82,1
<i>Урожайність, ц/га</i>				
- пшениця озима	39,1	49	46,7	119,4
- ячмінь озимий	43,8	41,5	45,7	104,3
- ріпаку	19,4	-	15,2	78,4

Джерело: звітність підприємства

Дані з таблиці 2.2 свідчать про значне скорочення обсягів виробництва в ТОВ “Трофімова” протягом досліджуваного періоду. Наприклад, виробництво озимої пшениці скоротилося на 94%, а ячменю — на 87,4%. З сівозміни були виключені такі технічні культури, як соняшник і ріпак. За словами агрономів, це пов'язано з необхідністю відновлення природної родючості ґрунтів, які були виснажені через масштабні посіви соняшнику та ріпаку. Маркетингова діяльність, що є завершальним етапом циклу обігу коштів підприємства, полягає в реалізації сільськогосподарської продукції на ринку. Від успішності цього етапу залежать фінансові результати, неперервність виробництва, рентабельність та оборот капіталу. Аналітичні дані щодо обсягів реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ “Трофімова” наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Обсяги реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ “Трофімова”, ц

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020р.	
				%	+/-
Зернові та зернобобові, всього	47973	41180	3977	8,3	-43996
- пшениця озима	30066	25550	2252	7,5	-27814
- ячмінь озимий	17285	15630	1725	10,0	-15560
- культури зернобобові сушені	622	-	-	X	X
Ріпак	11297	-	9369	82,9	-1928

Джерело: звітність підприємства

Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що реалізація продукції зернових культур знизилася на 43,996 центнерів, або на 91,7%. Зокрема, продаж озимої пшениці скоротився на 27,814 центнерів, або на 92,5%, а ячменю — на 15,560 центнерів, або на 90,0%. Це скорочення обсягів товарної продукції свідчить про зниження маркетингового потенціалу підприємства. Основною причиною цього є зменшення площі землі, яка є основним засобом виробництва. Щоб подолати цей негативний тренд у маркетинговій діяльності, господарству необхідно проводити ефективну диверсифікаційну політику.

Зниження економічних вигод у вигляді відчуження активів або збільшення зобов'язань, яке призводить до зменшення власного капіталу (див. табл. 2.4), є витратою, за винятком випадків, коли зменшення капіталу відбувається через його вилучення або розподіл між власниками (учасниками). Облік витрат дозволяє представити загальну картину витрат на виробництво продукції за різними економічними елементами та показати існуючі тенденції. Відповідні цифрові дані наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Склад і структура витрат на виробництво продукції рослинництва

Елементи витрат	2020 р.		2021 р.		2022 р.		У % 2022 р. до 2020 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Витрати на оплату праці	1095,2	2,7	707,5	2,5	438	1,6	40,0
Матеріальні витрати:	20610,1	50,8	13291,4	47,2	13797,7	49,1	66,9
- насіння	3344,7	16,2	2662,9	9,5	1284,2	4,6	38,4
- мінеральні добрива	8846,2	42,9	3599,5	12,8	6764,5	24,1	76,5
- електроенергія	526,1	2,6	196,1	0,7	528,9	1,9	100,5
- паливо і мастильні матеріали	3481,4	16,9	1994,6	7,1	2343,6	8,3	67,3
- запасні частини	1009,2	4,9	1781	6,3	1734,7	6,2	В 1,7 рази
Інші прямі витрати :	16169,7	40	9687,3	34,4	8747,6	31,1	54,1
в т.ч. орендна плата за землю	3723,5	23	4187,9	14,9	2887,9	10,3	77,6
Відрахування на соціальні заходи	241	1,5	155,7	0,6	96,4	0,3	40,0
Амортизація основних засобів	1151,3	7,1	646	2,3	649	2,3	56,4
Загальновиробничі витрати	2669,6	16,5	4446,1	15,8	5100,8	18,2	В 1,9 рази
Всього витрат	40544,6	100	28132,3	100	28084,1	100	69,3
Витрати із розрахунку на 1 грн. чистого доходу від реалізації, грн.	0,98	х	0,86	х	1,54	х	В 1,5 раз

Джерело: звітність підприємства

Аналіз даних у таблиці 2.4 показує, що витрати в ТОВ "Трофімова" зменшувалися протягом досліджуваного періоду. Наприклад, загальні витрати на виробництво сільськогосподарської продукції зменшилися на 30,7% до 28,084.1 тис. грн у звітному році. Матеріальні витрати складають найбільшу частку (49,1%) у структурі витрат на виробництво рослинництва, і їх вартість зменшилася на 33,1% протягом досліджуваного періоду. Інші прямі витрати, які становлять 31,1% від загальних витрат, також зазнали зниження на 45,9%. Прибуток є основним показником результативності маркетингової діяльності підприємства. Тому важливо вивчити його залежність від різних факторів та оцінити вплив цих факторів на кінцевий результат на ринку. Факторний аналіз фінансового результату є методом комплексного системного дослідження та оцінки впливу різних факторів на результати підприємства. Відповідні аналітичні дані представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники результативності збутової діяльності ТОВ «Трофімова», тис. грн.

№	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Динаміка	
					+/-	%
1	Дохід від реалізації продукції	41483	32698	18241	-23242	43,97
2	Інші доходи від операційної діяльності	3395	3920	3340	-55	98,38
3	Собівартість реалізованої продукції	38240	27258	26297	-11943	68,77
4	Витрати, пов'язані з операційною діяльністю	46097	35289	36147	-9950	78,42
5	Середньорічна вартість активів підприємства	44944	45512	35865	-9079	79,80
6	Валовий прибуток	3243	5440	-8056	X	X
7	Фінансовий результат від операційної діяльності	-1219	1329	-14556	-13337	В 11 раз
8	Рентабельність реалізованої продукції, (%)	95,5	138,8	-241,2	X	X
9	Рентабельність основної діяльності, (%)	8,5	19,9	-30,6	X	X
10	Економічна рентабельність (%)	-2,7	2,9	-40,5	-37,8	X

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Показники динаміки і рентабельності витрат на збут є ключовими для визначення ефективності діяльності підприємства. Динаміка витрат на збут вказує на тенденції у витратних процесах, тоді як рентабельність витрат

відображає, наскільки ці затрати приносять прибуток. Це включає витрати на рекламу, маркетинг, транспортування, операційну діяльність та інші аспекти. Аналіз цих показників дозволяє підприємству оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси для збуту продукції чи послуг і як це впливає на його фінансові результати (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Динаміка і окупність витрат підприємства на збут (тис. грн)

№	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Динаміка	
					+/-	%
1	Дохід від реалізації продукції	41483	32698	18241	-23242,0	44,0
2	Собівартість реалізованої продукції	38240	27258	26297	-11943,0	68,8
3	Адміністративні витрати	3407	4012	4216	809,0	123,7
4	Витрати на збут	1266	1069	1129	-137,0	89,2
5	Інші операційні витрати	3184	2950	4505	1321,0	141,5
6	Разом витрат	46097	35289	36147	-9950,0	78,4
7	Частка витрат на збут у витратах	0,027	0,030	0,031	0,004	113,7
8	Окупність витрат на збут	32,8	30,6	16,2	-16,6	49,3
9	Фінансовий результат від операційної діяльності	-1219	1329	-14556	-13337,0	В 11 раз
10	Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн витрат на збут	-1,0	1,2	-12,9	-11,9	В 13 раз

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Так, за аналізований період дохід від реалізації продукції знизився на 23, 2 млн грн, що на 54% менше ніж у 2020 році, собівартість реалізованої продукції також має негативну тенденцію і знизилася на 31,2%. Фінансовий результат від операційної діяльності є збитком і становить майже 14,6 млн грн, що в 11 раз більше ніж у 2020 році.

2.2. Оцінка рівня конфліктності на підприємстві

У взаємовідносинах між людьми уникнути суперечностей практично неможливо. Особливо зростає ризик виникнення конфлікту на робочому місці, оскільки робота зазвичай передбачає взаємодію з багатьма людьми та зіткнення з різноманітними проблемами. Конфлікти зазвичай мають негативний вплив на мікроклімат колективу, а деякі з них можуть становити серйозну загрозу як для

здоров'я працівників, так і для психологічного клімату й корпоративного духу на підприємстві. Для того, щоб уникнути таких серйозних наслідків, необхідно вміти правильно вирішувати виникаючі розбіжності, обирати правильні стратегії поведінки, що допоможе не лише знизити негативний вплив конфліктів на підприємство, але у деяких випадках і досягти позитивних результатів.

Оцінка рівня конфліктності на підприємстві - важливий етап управління персоналом та загальною стратегією управління. Цей процес дозволяє виявити можливі проблеми та ризики, пов'язані з конфліктами, та прийняти вчасні заходи для їх усунення. Оцінка може проводитися за допомогою різних методів, включаючи опитування персоналу, аналіз статистичних даних, спостереження та спілкування зі співробітниками, а також експертну оцінку залучених керівників та фахівців. Мета оцінки полягає в розумінні ситуації на підприємстві для прийняття ефективних рішень щодо запобігання конфліктам та їхнього вирішення. Цей процес сприяє створенню сприятливого робочого середовища та забезпеченню гармонійних відносин у колективі.

Процедура опитування робітників ТОВ «Трофімова» для оцінки рівня конфліктності на підприємстві була проведена анонімно. У дослідженні приймали участь 35 осіб (68,6%) з 51 працюючого, яким були представлені анкети з питаннями щодо сприйняття конфліктів на робочому місці, їх причин та можливих шляхів вирішення. Анкети були розповсюджені серед персоналу, й співробітники були проінформовані про важливість участі в дослідженні та надано відповідні інструкції щодо заповнення. Після розповсюдження анкет, учасники мали можливість відповісти на питання. Отримані відповіді були оброблені та проаналізовані для виявлення ключових тенденцій й оцінки рівня конфліктності на підприємстві. Результати анонімного опитування були зведені у звіт, що містив висновки та рекомендації щодо подальших заходів з управління конфліктами на підприємстві.

Під час опитування для оцінки рівня конфліктності на підприємстві були задані питання й отримані відповіді, які представлені в табл. 2.7.

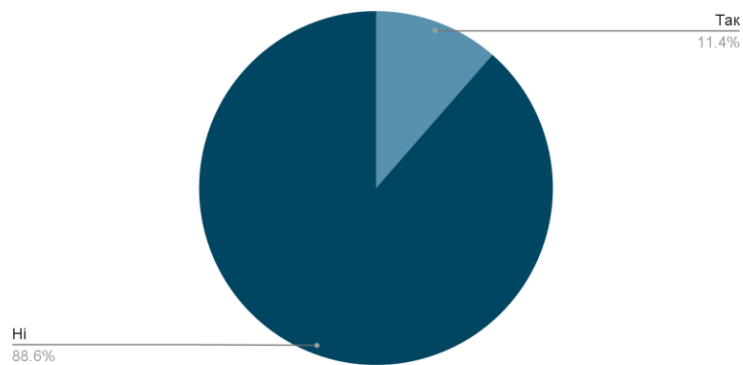
Таблиця 2.7 - Результати оцінки рівня конфліктності на ТОВ «Трофімова»

№ п/п	Питання	Так	Ні	Незнаю
1.	Чи стикалися ви з конфліктними ситуаціями на робочому місці за останній рік? Якщо так, будь ласка, опишіть одну з них.	4	31	-
2.	Чи відчуваєте Ви, що конфлікти на робочому місці впливають на Вашу продуктивність та емоційний стан?	6	29	-
3.	Чи вважаєте Ви, що комунікація між робітниками та керівництвом є відкритою та ефективною	30	5	-
4.	Чи вважаєте Ви, що на підприємстві існують чіткі процедури для вирішення конфліктів?	25	5	5
5.	Чи впевнені Ви, що керівництво ефективно реагує на виникнення конфліктних ситуацій?	25	3	7
6.	Чи маєте Ви можливість висловлювати свої думки та ідеї без обмежень та страху перед можливими конфліктами?	30	1	4
7.	Чи високо Ви оцінюєте загальний рівень співробітництва та командної роботи на підприємстві?	30	2	3

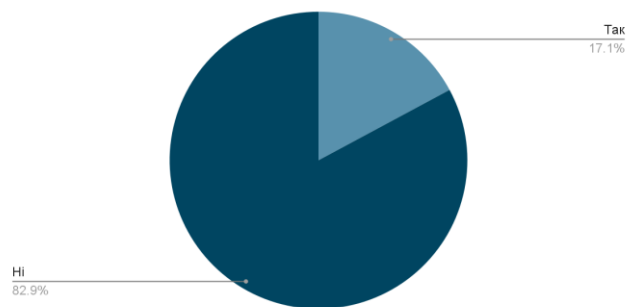
Джерело: сформовано автором

Лише 11,4 % респондентів стикалися з конфліктними ситуаціями на роботі, що свідчить про сприятливий психологічний клімат в колективі. Відчувають, що конфлікти на робочому місці впливають на продуктивність праці та емоційний стан 17% або 6 осіб. Вважають, що комунікація між робітниками та керівництвом є відкритою та ефективною – 30 осіб або 85,7 %, відповідно 5 осіб так не вважають. 25 респондентів погодилися, що на підприємстві існують чіткі процедури для вирішення конфліктів, в той час як 5 осіб (14,5%) так не вважають і ще 5 осіб – не знають.

Чи стикалися ви з конфліктними ситуаціями на робочому місці за останній рік?



Чи відчуваєте Ви, що конфлікти на робочому місці впливають на Вашу продуктивність та емоційний стан?



Чи вважаєте Ви, що комунікація між робітниками та керівництвом є відкритою та ефективною?

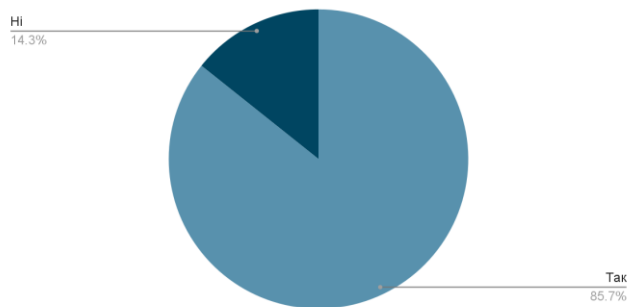


Рисунок 2.3 - Результати опитування респондентів ТОВ «Трофімова»

Джерело: сформовано автором

Впевнені, що керівництво ефективно реагує на виникнення конфліктних ситуацій лише 25 осіб, три особи відповіли «ні», а сімь робітників – не змогли відповісти на таке питання. 30 осіб вважають, що мають можливість висловлювати свої думки та ідеї без обмежень та страху перед можливими конфліктами, в той час як одна особа з цим не погодилася, а чотири – не знають.

Високо оцінили загальний рівень співробітництва та командної роботи на підприємстві 30 респондентів (85,7%), двоє – так не вважають, а ще три особи – не змогли оцінити такий рівень. Таким чином можна відзначити, що на ТОВ існують слабкі місця щодо існування чітких зрозумілих всім процедур для вирішення конфліктів, а також проблематика щодо ефективного реагування на виникнення конфліктних ситуацій з боку керівництва.

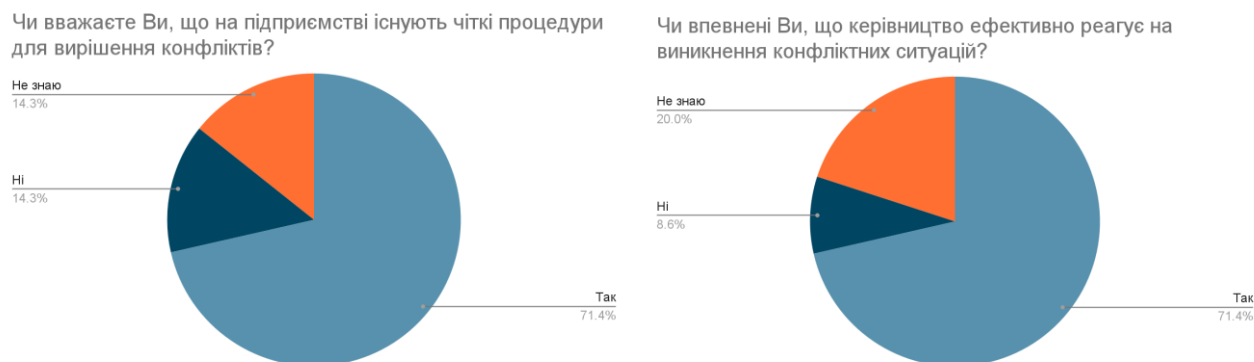


Рисунок 2.4 - Результати опитування респондентів ТОВ «Трофімова»

Джерело: сформовано автором



Рисунок 2.5 - Результати опитування респондентів ТОВ «Трофімова»

Джерело: сформовано автором

Наявність таких слабких місць у ТОВ негативно впливає на ефективність праці на підприємстві. Відсутність чітких процедур управління конфліктами може призвести до недорозуміння, збитків і розладу в колективі. Коли співробітники не мають чіткого розуміння того, як вирішувати конфлікти, вони можуть витрачати зайвий час та енергію на безплідні суперечки, що знижує продуктивність. Крім того, якщо керівництво не реагує або реагує неефективно

на конфліктні ситуації, це може підірвати довіру до нього серед працівників і призвести до подальших конфліктів.

Окрім опитування, рівень конфліктності на підприємстві можна оцінити за допомогою інших методик. Наприклад, аналіз документів та звітності, який включає дослідження офіційних матеріалів, таких як звіти про роботу та протоколи засідань, що може дати уявлення про рівень конфліктів та їхні можливі причини. Також, спостереження за взаємодією між працівниками під час робочого процесу може виявити загальну атмосферу на підприємстві та ідентифікувати потенційні конфліктні ситуації. Анкетування працівників за допомогою структурованих або напівструктурованих анкет може допомогти зібрати додаткові дані щодо сприйняття конфліктів на робочому місці. Організація групових дискусій або фокус-груп, де працівники можуть вільно обговорювати проблеми та конфліктні ситуації, може забезпечити додаткові важливі відомості про причини конфліктів та можливі шляхи їх вирішення. Крім того, розробка спеціальних форм або анкет для працівників, що містять запитання про конфліктність та її причини, може допомогти систематизувати та аналізувати отриману інформацію. Ці методи можуть використовуватися окремо або в поєднанні для комплексної оцінки рівня конфліктності на підприємстві.

При оцінці рівня конфліктності на підприємстві можна використовувати такі тести:

1. Тест Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI): Цей тест допомагає визначити, як людина взаємодіє в конфліктних ситуаціях і яку стратегію вона найчастіше обирає. Розроблений американськими психологами Кеннетом Томасом та Ральфом Кільманном, призначений для визначення переважаючого стилю управління конфліктом та вимірювання вираженості п'яти основних типів поведінки в міжособистісному конфлікті: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення та адаптація. Тестування є широко використовуваним інструментом для аналізу стилів управління конфліктами в різних ситуаціях, яке дозволяє людям краще розуміти свої власні та інших підходи до вирішення конфліктних ситуацій. Він допомагає ідентифікувати переважаючі стилі

поведінки в конфлікті, що в свою чергу може сприяти покращенню комунікації та співпраці в колективі. Таке тестування може бути корисним для вирішення конфліктів у робочих командах, управлінських групах та інших ситуаціях, де важлива спільна діяльність та взаєморозуміння.

2. Тест Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II): Цей тест допомагає визначити, як різні типи конфліктів впливають на робочі відносини на підприємстві. Цей тест вимірює п'ять незалежних стилів вирішення міжособистісних конфліктів: Інтеграційний, Послужливий, Домінуючий, Уникаючий, Компромісний. Його можна використовувати стосовно конфлікту з керівниками, підлеглими або колегами.

3. Конфліктний індекс Кеннета Томаса (Thomas Conflict Index): Цей індекс вимірює рівень конфліктів в організації, враховуючи різноманітні аспекти, такі як рівень напруженості, частота конфліктів та їхні наслідки, що дозволяє зрозуміти характер і масштаби конфліктності на підприємстві та визначити можливі шляхи її вирішення.

Застосування таких тестувань є зручним, простим, інформативним, і покращує виявлення стилів поведінки в конфлікті різних працівників.

У цілому, недостатня увага до управління конфліктами може призвести до втрати ефективності та гальмування розвитку підприємства. Помимо втрати ефективності та гальмування розвитку підприємства, інші можливі наслідки включають загострення міжособистісних відносин у колективі, зниження мотивації співробітників, підвищення рівня стресу на робочому місці та зростання текучості кадрів. Також можливе зменшення якості продукції або послуг, адже конфлікти можуть впливати на співпрацю та комунікацію між різними підрозділами підприємства. Крім того, невирішені конфлікти можуть негативно позначитися на репутації компанії серед клієнтів та партнерів. В цілому, недостатнє управління конфліктами може призвести до серйозних проблем і загрозити стабільності та успішності підприємства.

Таблиця 2.8 - Причини виникнення конфліктів у ТОВ «Трофімова»

№	Причини конфліктів у ТОВ	Кількість осіб	%
1	Несправедлива оплата праці	15	42,8
2	Несправедливий розподіл привілеїв	5	14,3
3	Високі амбіції деяких працівників	7	20
4	Неправильна організація роботи	5	14,3
5	Невмілі дії керівників	4	11,4
6	Почуття заздрощів у працівників один до одного	8	22,9
7	Низький рівень професіоналізму деяких працівників	12	34,3
8	Боротьба за посаду	9	25,7
9	Інше	5	14,3
	Разом	35	-

Джерело: сформовано автором

Більшість працівників визначають, що причинами виникнення конфліктів на підприємстві є несправедлива оплата праці (42,8%), низький рівень професіоналізму деяких працівників (34,3%) і боротьба за посаду (25,7%) (табл.2.8). Також, створюють конфліктні ситуації почуття заздрощів у працівників один до одного (22,9%) і високі амбіції деяких співробітників (20%).

Таблиця 2.9 - Реакція працівників на конфліктну ситуацію на підприємстві

№	Реакція працівників	Кількість	%
1	Працівники мовчать і не втручаються	20	57,1
2	Працівники мовчать, але поступово знижують продуктивність праці	8	22,8
3	Працівники відкрито обурюються, зберігаючи при цьому колишні показники роботи	4	11,4
4	Працівники відкрито обурюються, і це позначається на результатах роботи	3	8,6
5	Працівники намагаються досягти свого, погрожуючи судом, звільненням та іншими	0	0
6	Працівники скаржаться у вищі інстанції (суди тощо)	0	0
	Разом	35	100

Джерело: сформовано автором

Більшість працівників у разі виникнення конфліктних ситуацій мовчать і не втручаються (20 осіб або 57,1%) або мовчать, але поступово знижують продуктивність праці (8 осіб або 22,8%). Чотири працівника відзначили, що при конфліктах вони відкрито обурюються, зберігаючи при цьому колишні показники роботи, а три особи - відкрито обурюються і це позначається на результатах

їхньої роботи. Ніхто з працівників не вказав, що конфлікти змушують їх намагатися досягти свого, погрожуючи судом, звільненням та іншими або що вони скаржаться у вищі інстанції.

2.3. Особливості управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Трофімова»

Управління конфліктами на ТОВ «Трофімова» вимагає уваги до деталей та гнучкості в підході. Складна взаємодія між різними структурними підрозділами та індивідуальними працівниками створює унікальні умови для виникнення та управління конфліктами. На підприємстві може бути різноманітність інтересів, що варіюються від менеджменту до працівників і клієнтів, і важливо враховувати цю різноманітність при вирішенні конфліктів. Культура підприємства грає ключову роль у визначенні підходів до вирішення конфліктів, тому важливо враховувати цінності та норми корпоративної культури. Система комунікації важлива для запобігання та вирішення конфліктів, а гнучкість та адаптивність підприємства дозволяють швидко реагувати на зміни та знаходити оптимальні рішення.

У ТОВ «Трофімова» конфлікти та їх вирішення регулюються відповідними документами, включаючи:

1. Трудовим законодавством України. КЗоП визначає права та обов'язки працівників і роботодавців, включаючи процедури вирішення трудових конфліктів, дисциплінарні справи тощо.
2. Колективною угодою, укладеною між адміністрацією ТОВ та профспілковою організацією, де визначені механізми вирішення конфліктів, права та обов'язки сторін тощо.
3. Внутрішніми правилами та процедурами щодо поведінки, дисципліни та вирішення конфліктів, які встановлюються керівництвом ТОВ.

4. Додаткові нормативні документи, які можуть визначати правила та процедури вирішення конфліктів на підприємстві, наприклад, внутрішні положення, інструкції тощо.

Ці документи встановлюють правові та організаційні рамки для вирішення конфліктів на підприємстві та визначають відповідальність сторін за їх вирішення.

Конфлікти у вигляді трудових спорів на підприємстві вирішуються відповідно до законодавства, зокрема Кодексу законів про працю (КЗпП) та Закону України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)". Процедура вирішення трудових спорів включає декілька основних етапів.

По-перше, спроба врегулювання спору безпосередньо на підприємстві. Це може включати переговори між працівником і роботодавцем, залучення представників профспілок або інших органів, що представляють інтереси працівників. На цьому етапі можуть використовуватися медіація та інші методи альтернативного вирішення спорів.

По-друге, якщо спір не вдалося вирішити на місці, працівник може звернутися до комісії з трудових спорів (КТС), яка створюється на підприємстві. КТС розглядає індивідуальні трудові спори, крім тих, які розглядаються безпосередньо в судовому порядку.

По-третє, у випадку колективних трудових спорів, створюється примирна комісія, до складу якої входять представники працівників та роботодавця. Якщо примирна комісія не може досягти згоди, сторони можуть звернутися до посередника або арбітражного органу.

По-четверте, якщо питання не вирішується на рівні підприємства або примирної комісії, працівник або колектив можуть звернутися до суду. Судові розгляди трудових спорів регулюються цивільним процесуальним законодавством.

По-п'яте, працівники також можуть звернутися до Державної служби України з питань праці, яка здійснює нагляд і контроль за дотриманням трудового законодавства.

По-шосте, у разі невиконання рішення КТС або суду, працівник може звернутися до виконавчої служби для примусового виконання рішення.

Загалом, вирішення трудових спорів в Україні має багаторівневу структуру, що дозволяє працівникам захищати свої права на різних етапах і за допомогою різних інструментів.

Важливою складовою процесу вирішення трудових спорів є запобігання конфліктам і створення умов для конструктивного діалогу між працівниками і роботодавцем. Для цього на підприємствах часто впроваджуються політики і процедури, спрямовані на ефективне управління конфліктами. Це включає розробку внутрішніх нормативних актів, що регламентують порядок вирішення конфліктів, організацію тренінгів з медіації та вирішення спорів для менеджерів та працівників, а також підтримку відкритої комунікації в колективі.

Для підтримання прав працівників ТОВ та запобігання конфліктам важливу роль відіграють профспілки та інші організації, що захищають інтереси працівників. Вони надають юридичну та консультаційну допомогу, а також представляють працівників у переговорах з роботодавцем. Профспілки відіграють ключову роль у захисті інтересів працівників на сільськогосподарських підприємствах. Вони здійснюють це через колективні переговори з роботодавцями для укладення колективних договорів, які регулюють умови праці, оплату праці та соціальні гарантії. Профспілки надають юридичну підтримку працівникам у випадках порушень їхніх прав, представляючи їх інтереси в трудових спорах та судах, а також моніторять дотримання трудового законодавства на підприємствах і впливають на удосконалення законодавчих актів у сфері праці. Профспілки сприяють підвищенню свідомості працівників щодо їхніх прав та обов'язків, організують навчальні заходи та тренінги з трудового законодавства. Вони активно

взаємодіють з урядовими структурами і громадськістю, щоб захистити інтереси працівників і покращити умови їхньої праці.

На державному рівні, крім Державної служби України з питань праці, функції контролю за дотриманням трудового законодавства виконують інші органи, такі як суди та органи прокуратури. Державні інспектори праці мають право проводити перевірки на підприємствах, виявляти порушення і видавати приписи на їх усунення. Крім того, важливу роль у вирішенні трудових спорів відіграють незалежні медіатори та арбітри, які можуть залучатися до процесу як нейтральні посередники. Вони допомагають сторонам знайти взаємовигідне рішення і уникнути ескалації конфлікту.

Роль держави також полягає у створенні правової бази, яка б сприяла ефективному вирішенню трудових спорів. Це включає вдосконалення законодавства, підвищення кваліфікації державних службовців, що займаються цими питаннями, а також розвиток програм підтримки для працівників і роботодавців.

Отже, процес вирішення трудових спорів на сільськогосподарських підприємствах є багатостороннім і включає ряд механізмів і інструментів, що дозволяють захищати права працівників і забезпечувати справедливість. Впровадження ефективних методів управління конфліктами і конструктивний діалог між сторонами сприяють створенню сприятливого робочого середовища і підвищенню продуктивності праці.

Важливою складовою управління конфліктами на підприємстві є попередження і стимулювання конфлікту, що дозволяє зменшити їх кількість, гостроту і надати їм регульований характер, не допускаючи до критичної фази. Важливими аспектами у попередженні конфліктів є розташування працівників відповідно до їхніх індивідуальних особливостей, турбота з боку адміністрації щодо задоволення потреб працівників, дотримання принципів соціальної справедливості, виховання культури спілкування та інші аспекти. Коли мова йде про стимулювання конфлікту, ця діяльність демонструє позитивні результати, особливо у випадках конструктивних конфліктів, що дозволяє розрядити

напружену обстановку. Однак головною умовою при стимулюванні є впевненість керівника у здатності ефективно керувати такою ситуацією, оскільки в іншому випадку можливі негативні наслідки. Діагностика конфлікту дозволяє вивчити його причини, описати проблему і визначити предмет конфлікту. На цьому етапі учасників конфлікту можна розділити на опонентів (учасники, що мають претензії до іншого учасника), супротивників (учасники, які прагнуть реалізувати свої цілі, за допомогою нейтралізації цілей опонента), агресорів (учасники, що вживають агресивних заходів), ворогів (учасники, що реалізують стратегію нищення іншого учасника конфлікту) та ініціаторів (учасники, що створюють умови для виникнення конфлікту, стимулюють його розвиток та очікують на позитивні результати).

До особливостей управління конфліктами слід віднести залежність між ефективністю управління конфліктами і стилями управління, що доцільно проводити на основі відомої управлінської сітки Р. Блейка і Дж. Моутона. Розглядаючи цю модель, можна виділити наступні характеристики стосовно управління конфліктами:

- при застосуванні стилю керівництва "збіднене управління", керівники уникають конфліктних ситуацій, що часто призводить до низького рівня ефективності управління конфліктами;
- стиль "влада–підпорядкування" передбачає рішучий втручання керівника в конфліктні ситуації, що може бути також неефективним, особливо коли керівник є безпосереднім учасником;
- «управління на засадах приміського клубу» спрямоване на мінімізацію конфліктів шляхом максимального врахування інтересів працівників, що є позитивним, але може мати й свої недоліки;
- при стилі "організаційне управління" керівник старається згладити конфлікти і знайти компроміс, що може бути ефективним управлінським підходом;

- найефективнішим з погляду загальних результатів і управління конфліктами є стиль "групове управління", який передбачає активне управління конфліктами і врахування всіх сторін ситуації.

Однак у моделі є певні недоліки, зокрема, вона фокусується переважно на міжособистісних конфліктах, не враховуючи психологічні аспекти. Наприклад, стиль "управління на засадах приміського клубу" може не завжди ефективно уникати конфліктів, не враховуючи всі можливі аспекти. Таким чином, зв'язок між стилями управління та ефективністю управління конфліктами залишається певною мірою не встановленим і потребує подальшого дослідження й осмислення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТОВ «ТРОФІМОВА»

3.1. Заходи щодо попередження і регулювання конфліктів на підприємстві

На сільськогосподарському підприємстві існують різні заходи, які можна застосовувати для попередження та регулювання конфліктів:

1. Уведення чітких правил і процедур для співробітників щодо поведінки, робочих відносин та вирішення конфліктів може допомогти уникнути непорозумінь та зменшити ймовірність конфліктних ситуацій.

2. Навчання співробітників навичкам комунікації, врегулювання конфліктів та співпраці може сприяти покращенню робочого середовища та зниженню рівня конфліктності.

3. Підтримка відкритої та ефективної комунікації між керівництвом та співробітниками допомагає вчасно виявляти конфліктні ситуації та швидко реагувати на них.

4. Створення системи внутрішнього медіаційного вирішення конфліктів може забезпечити конфіденційний та об'єктивний підхід до вирішення конфліктів між працівниками.

5. Створення сприятливого середовища для співпраці та командної роботи може допомогти зменшити конфліктність і покращити взаємодію між працівниками.

6. Використання системи винагород та заохочень за конструктивну співпрацю та позитивні взаємодії може стимулювати співробітників до роботи над вирішенням конфліктів та спільного досягнення цілей.

7. Організація тренінгів з конфліктології для персоналу може сприяти збільшенню рівня усвідомленості про природу конфліктів, методів їх вирішення та технік управління ними.

8. Проведення регулярного аудиту конфліктів на підприємстві дозволяє виявляти та аналізувати конфлікти, їхні причини та наслідки, що допомагає розробити ефективні стратегії управління конфліктами.

9. Створення структурованої системи для ефективного вирішення суперечок і конфліктів, включаючи механізми для подання скарг, медіації та арбітражу, сприяє швидкому та адекватному реагуванню на конфліктні ситуації.

10. Утворення спеціалізованої команди з управління конфліктами може забезпечити систематичний моніторинг та вирішення конфліктів на різних рівнях підприємства. Команда може розробляти стратегії, проводити тренінги та надавати консультації з управління конфліктами.

Також підприємстві можна таких заходів для попередження і регулювання конфліктів (рис.3.1).

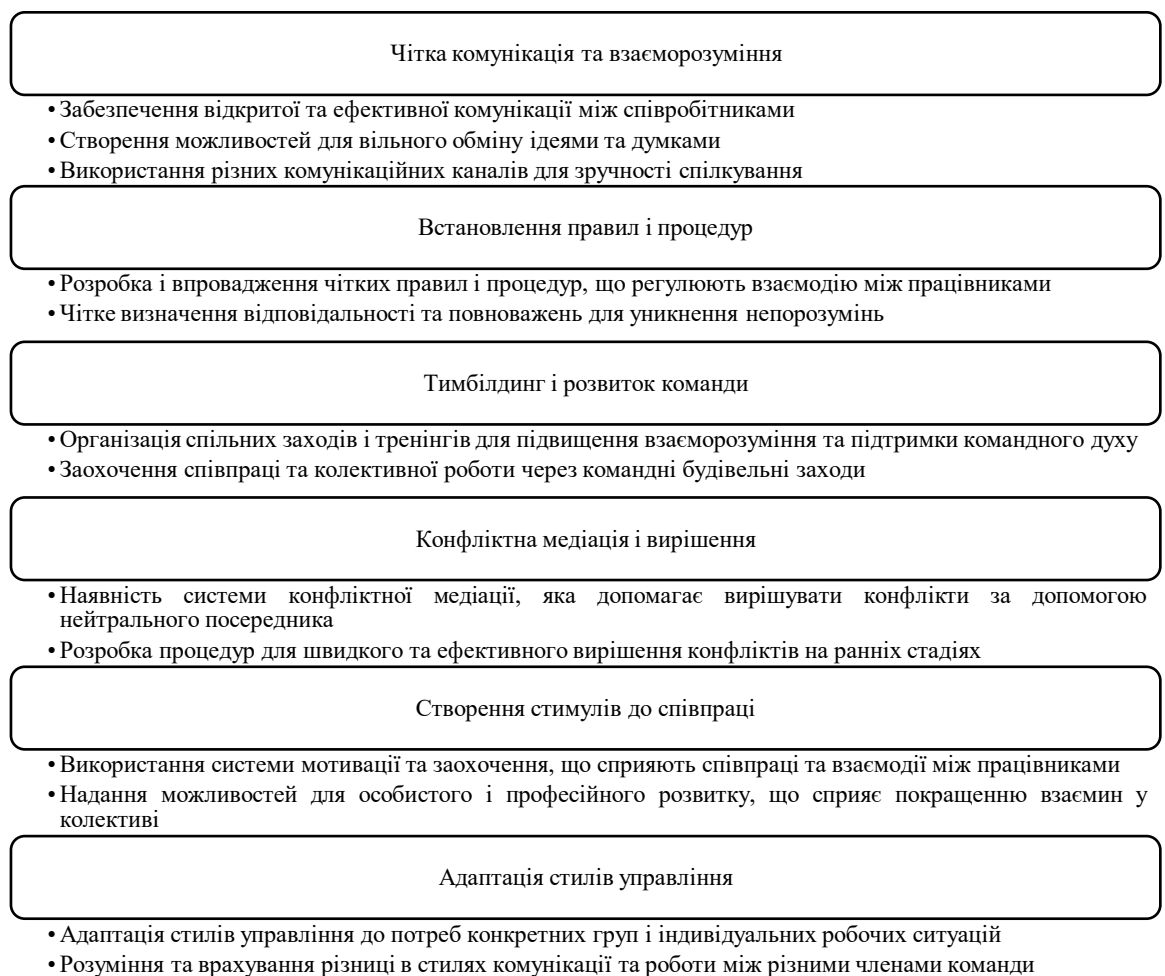


Рисунок. 3.1 -Заходи для попередження і регулювання конфліктів

Джерело: сформовано автором

Систематичні тренінги і навчання є ключовими елементами управління конфліктами на підприємстві. Ці заходи спрямовані на підвищення навичок співробітників у вирішенні конфліктів, виявленні їх причин та ефективному взаємодії в команді. Працівники можуть отримувати знання про стратегії розв'язання конфліктів, навички емоційного і конструктивного спілкування, а також методи переговорів та медіації. Ці тренінги можуть проводитися як внутрішньо на підприємстві, так і залучати зовнішніх експертів і тренерів з певної області. Систематичні навчальні заходи допомагають створити культуру відкритості, взаєморозуміння та співпраці на підприємстві, що зменшує ймовірність виникнення та загострення конфліктних ситуацій. Крім того, постійне навчання сприяє підвищенню мотивації персоналу та розвитку їх професійних компетенцій, що впливає на загальну ефективність роботи колективу.

Створення відкритого комунікаційного клімату на сільськогосподарському підприємстві є важливим елементом управління конфліктами. Це передбачає створення атмосфери взаємного довірчого спілкування між керівництвом та персоналом, а також між співробітниками. Відкритий комунікаційний клімат дозволяє працівникам вільно висловлювати свої думки, ідеї та обурення, що сприяє вчасному виявленню конфліктних ситуацій та їх розв'язанню. Крім того, це стимулює активну взаємодію між різними підрозділами та рівнями управління, що сприяє вирішенню проблем на рівні підприємства. Регулярні зустрічі, наради та відкриті діалоги між усіма зацікавленими сторонами сприяють розумінню позицій кожного працівника та формуванню спільної стратегії управління конфліктами. Важливою складовою відкритого комунікаційного клімату є наявність чітких процедур та механізмів зворотного зв'язку, які дозволяють вчасно реагувати на виникаючі проблеми та швидко знаходити їхні рішення. Такий підхід сприяє покращенню співпраці, зменшенню напруги та підвищенню загальної ефективності роботи колективу на сільськогосподарському підприємстві.

Стимулювання співпраці та командної роботи є ключовими аспектами управління конфліктами на сільськогосподарському підприємстві. Це передбачає активне сприяння формуванню колективної свідомості та взаємопідтримки серед працівників. Створення сприятливої атмосфери для спільної роботи та взаємодопомоги дозволяє знижувати напругу та конфліктність у колективі. Крім того, стимулювання командної роботи сприяє формуванню відчуття власної причетності до результатів колективної діяльності, що зменшує ймовірність виникнення конфліктів через непорозуміння або недоліки в організації роботи. Підтримка співпраці та командної роботи може здійснюватися через організацію спільних проектів, тренінгів з розвитку командних навичок, а також заохочення та визнання успіхів колективу. Регулярні спільні заходи, які спрямовані на зміцнення командного духу та взаєморозуміння, також сприяють побудові позитивних взаємин між співробітниками. Важливо, щоб управління підприємством сприяло формуванню та розвитку командних структур та ініціатив, що стимулюють спільну діяльність та співпрацю різних підрозділів. Такий підхід допомагає забезпечувати високий рівень взаємодії та відкритості в колективі, що сприяє вирішенню конфліктних ситуацій та підвищує ефективність роботи підприємства в цілому.

Система винагород та заохочень за співпрацю та позитивні взаємодії на сільськогосподарському підприємстві є важливим інструментом для стимулювання позитивних міжособистісних відносин та сприяння ефективному управлінню конфліктами. Ця система може включати різноманітні заходи та механізми, спрямовані на поощрення співпраці, взаємодопомоги та позитивного спілкування серед співробітників. Наприклад, одним із ефективних заходів може бути встановлення програми винагород за досягнення спільних цілей або успішне виконання колективних завдань. Це може включати в себе бонуси за досягнення певного рівня продуктивності чи якості виробленої продукції, премії за вдалий внесок у командні проекти або за позитивну роль у вирішенні конфліктних ситуацій.

Крім того, важливою складовою системи винагород може бути створення програми заохочення за позитивне спілкування та співпрацю. Наприклад, можуть бути встановлені системи "похвальних листів" коли керівництво відзначає та нагороджує співробітників за взаємну допомогу, підтримку та позитивний внесок у колективне життя. Такі програми винагород та заохочень сприяють створенню стимулюючого середовища на підприємстві, де співробітники відчують визнання за свою роботу та позитивні взаємодії з колегами. Це в свою чергу сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників, а також зменшенню конфліктних ситуацій на підприємстві.

Проведення конфліктологічних тренінгів є ефективним інструментом для управління конфліктами на сільськогосподарському підприємстві. Ці тренінги спрямовані на підвищення учасників усвідомлення та розуміння природи конфліктів, навичок ефективного взаємодії та спілкування в конфліктних ситуаціях. Під час таких тренінгів учасники отримують можливість вивчити різноманітні стратегії управління конфліктами, навчитися впізнавати та аналізувати конфліктні ситуації, а також розвивати навички спілкування та вирішення конфліктів. Зазвичай на таких тренінгах проводяться практичні вправи, рольові ігри та дискусії, що допомагають учасникам засвоїти теоретичні знання та використовувати їх у реальних ситуаціях.

Проведення конфліктологічних тренінгів допомагає покращити комунікаційні навички працівників, збільшити рівень розуміння та толерантності у колективі, а також сприяє побудові позитивних міжособистісних відносин. В результаті це може призвести до зменшення кількості конфліктних ситуацій та підвищення ефективності роботи на підприємстві.

Аудит конфліктів на сільськогосподарському підприємстві є важливим етапом у виявленні, аналізі та управлінні конфліктними ситуаціями. Цей процес передбачає систематичне оцінювання конфліктів, які виникають на підприємстві, з метою виявлення їхніх причин, характеристик та наслідків. Аудит конфліктів може включати в себе такі етапи, як індивідуальні та групові спостереження за

конфліктними ситуаціями, аналіз документації (наприклад, жалоб, заяв, протоколів), опитування співробітників та аналіз статистичних даних.

Під час аудиту конфліктів зазвичай вивчаються такі параметри, як типи конфліктів, інтенсивність та тривалість конфліктів, їх вплив на ефективність роботи підприємства, а також фактори, що сприяють їх виникненню. Результати аудиту конфліктів дозволяють зрозуміти, які проблеми існують на підприємстві щодо управління конфліктами, і виявити можливі шляхи їх вирішення. На основі цих результатів можуть розроблятися стратегії та програми з управління конфліктами, спрямовані на покращення робочого середовища та зменшення конфліктності на підприємстві.

Впровадження системи ефективного вирішення суперечок на сільськогосподарському підприємстві є важливим кроком у забезпеченні гармонійних відносин та підтриманні продуктивного робочого середовища. Ця система може включати в себе ряд заходів та процедур, спрямованих на ефективне вирішення конфліктних ситуацій та покращення комунікації між співробітниками. Одним з ключових аспектів такої системи є розробка чітких та доступних правил та процедур для вирішення конфліктів на підприємстві. Ці правила повинні бути зрозумілими для всіх співробітників та включати в себе інструкції щодо подання скарг, проведення переговорів та медіації, а також механізми розв'язання суперечок.

Для успішної реалізації цієї системи необхідно також провести навчання та тренінги для співробітників з питань управління конфліктами, вирішення конфліктних ситуацій та побудови позитивних відносин. Це дозволить підвищити рівень компетентності персоналу та забезпечити їхню готовність ефективно діяти в конфліктних ситуаціях. Крім того, система ефективного вирішення суперечок може передбачати створення спеціалізованих комісій або груп, які будуть відповідати за вирішення певних типів конфліктів або сприяти медіації та компромісам між сторонами. Важливо також встановити систему обговорення та звітування про вирішення конфліктних ситуацій, що допоможе відстежувати ефективність заходів та вчасно виявляти можливі проблеми.

Створення команди з управління конфліктами на сільськогосподарському підприємстві може бути ефективним способом забезпечення проактивного та систематичного підходу до вирішення конфліктів. Ця команда складається з фахівців, які мають досвід у роботі з конфліктами та володіють необхідними навичками для їх вирішення. Учасники команди з управління конфліктами можуть включати в себе представників керівництва підприємства, HR-спеціалістів, тренерів з управління конфліктами, психологів чи конфліктологів. Кожен член команди має свої унікальні знання та досвід, що дозволяє вирішувати різноманітні конфліктні ситуації.

Основні завдання команди з управління конфліктами полягають у виявленні та аналізі конфліктних ситуацій на підприємстві, розробці та впровадженні стратегій їх вирішення, а також наданні рекомендацій щодо попередження конфліктів у майбутньому (рис.3.2). Ключовим етапом створення команди є підбір кваліфікованих кандидатів, які володіють не лише професійними навичками, а й мають високий рівень емпатії, комунікативність та вміння співпрацювати в команді.

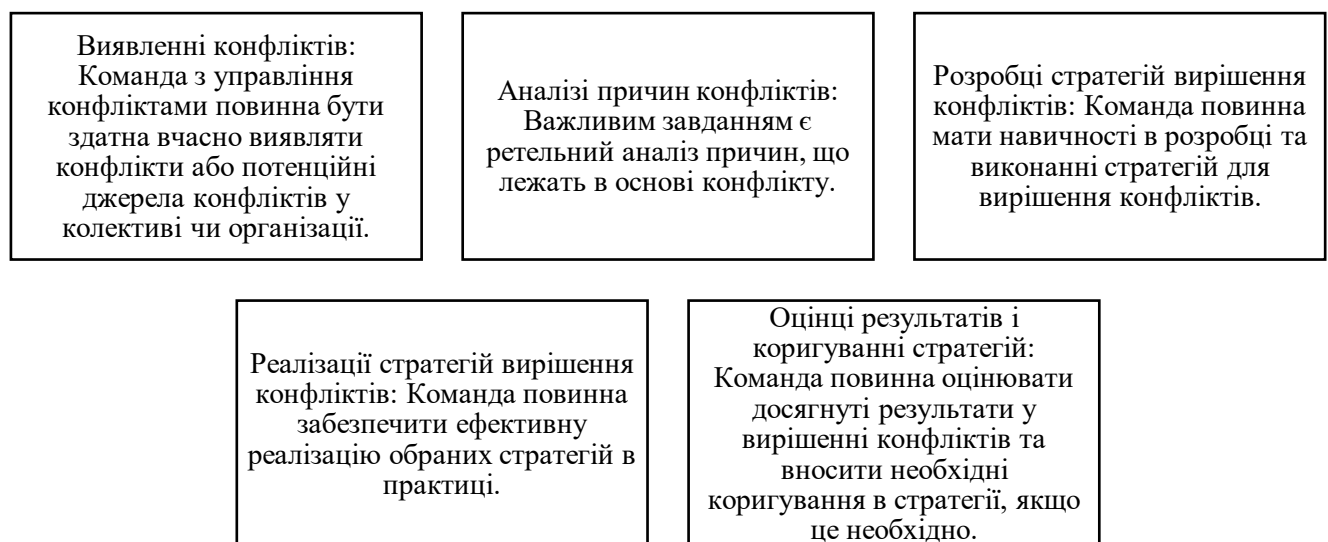


Рисунок 3.2 - Основні завдання команди з управління конфліктами

Джерело: сформовано автором

Команда з управління конфліктами може проводити регулярні наради, тренінги та семінари з персоналом, спрямовані на підвищення усвідомленості та навичок управління конфліктами на всіх рівнях підприємства. Важливою складовою успішної роботи команди є встановлення ефективної системи зворотнього зв'язку, яка дозволить оцінювати результативність заходів та вносити необхідні корективи для покращення роботи з управління конфліктами.

3.2. Стратегії розв'язання конфліктів у ТОВ «Трофімова»

Стратегії розв'язання конфліктів на підприємстві є важливим елементом ефективного управління, оскільки вони сприяють підтриманню позитивного робочого клімату та підвищують продуктивність праці. На підприємстві виділяють кілька основних стратегій розв'язання конфліктів, кожна з яких має свої переваги та недоліки і може бути застосована в залежності від конкретної ситуації.

Першою стратегією є конкуренція або суперництво, яка передбачає жорстке відстоювання власних інтересів без урахування інтересів іншої сторони. Ця стратегія може бути ефективною в ситуаціях, де необхідно швидко прийняти рішення або коли результат конфлікту є життєво важливим для однієї зі сторін. Однак, часте використання конкуренції може призводити до напруги у відносинах та зниження рівня співпраці серед працівників.

Стратегія конкуренції або суперництва в управлінні конфліктами на підприємстві має як позитивні, так і негативні сторони. Ця стратегія передбачає прагнення однієї зі сторін досягти своїх цілей без врахування інтересів іншої сторони, що може призвести як до швидких результатів, так і до тривалих негативних наслідків. Однією з головних переваг цієї стратегії є можливість швидкого прийняття рішень, що є критичним у ситуаціях, де час є важливим фактором. Конкуренція також допомагає чітко визначити цілі та пріоритети, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи, особливо в умовах обмежених ресурсів. Окрім того, така стратегія може підвищити мотивацію

працівників досягати високих результатів, змагаючись за кращі показники та винагороди, що сприяє інноваціям та покращенню якості роботи.

Проте стратегія конкуренції має і свої недоліки. Вона може призвести до погіршення робочих відносин між працівниками, оскільки акцент робиться на особистих досягненнях, а не на командній роботі, що знижує рівень співпраці та взаємодопомоги в колективі. Постійна конкуренція може спричинити високий рівень стресу та напруженості серед працівників, що негативно впливає на їхнє психологічне здоров'я та загальний клімат у колективі, що може призвести до вигорання та зниження продуктивності. У прагненні до швидких результатів конкуренція може призводити до прийняття непродуманих рішень, які не враховують довгострокові наслідки, що може негативно позначитися на стратегії розвитку підприємства та його стійкості. Крім того, конкуренція може створювати нерівні умови для працівників з різними ресурсами та можливостями, що призводить до нерівності та незадоволеності серед персоналу. Таким чином, стратегія конкуренції або суперництва має свої переваги і недоліки. Вона може бути ефективною у ситуаціях, де потрібні швидкі рішення та чітке визначення пріоритетів, але також може призвести до погіршення робочих відносин, зростання напруженості та прийняття непродуманих рішень. Для ефективного управління конфліктами важливо враховувати контекст і обирати стратегію, яка найкраще відповідає конкретній ситуації та довгостроковим цілям підприємства.

Друга стратегія — співпраця. Вона передбачає пошук рішення, яке задовольняє інтереси всіх сторін конфлікту. Співпраця вимагає високого рівня комунікації, довіри та відкритості між учасниками конфлікту. Ця стратегія дозволяє досягти довгострокових рішень, що сприяють зміцненню взаємодовіри та партнерства, проте вона є більш ресурсомісткою і вимагає більше часу на вирішення конфлікту. Стратегія співпраці у розв'язанні конфліктів на підприємстві передбачає активне залучення всіх сторін конфлікту до спільного пошуку рішення, яке максимально задовольнить інтереси кожного учасника. Ця стратегія має значні переваги, особливо для сільськогосподарських підприємств, де ефективна командна робота є ключовим фактором успіху.

Однією з головних переваг стратегії співпраці є можливість досягнення взаємовигідних рішень, що сприяє зміцненню відносин між працівниками та підвищенню рівня довіри в колективі. Такий підхід сприяє відкритій комунікації, що дозволяє виявити справжні причини конфлікту та розробити стратегії для їх вирішення. Завдяки співпраці учасники конфлікту можуть краще розуміти потреби та інтереси один одного, що сприяє зменшенню непорозумінь та підвищенню рівня задоволеності роботою. Це, у свою чергу, може призвести до покращення морального клімату на підприємстві, підвищення мотивації працівників та збільшення їхньої залученості у робочий процес.

Проте стратегія співпраці вимагає значних витрат часу та зусиль, оскільки процес обговорення та пошуку компромісних рішень може бути тривалим і складним. Важливою умовою успіху цієї стратегії є наявність високого рівня комунікативних навичок та готовності до взаємодії серед учасників конфлікту. Крім того, в деяких ситуаціях може бути складно досягти повного консенсусу, особливо якщо інтереси сторін значно розходяться. Однак, навіть у таких випадках, співпраця дозволяє знайти хоча б часткові рішення, які можуть задовольнити основні потреби учасників конфлікту.

Для сільськогосподарських підприємств стратегія співпраці є особливо актуальною, оскільки ефективне управління та робота в цій галузі вимагають тісної взаємодії між різними підрозділами та працівниками. Співпраця сприяє кращій координації дій, обміну досвідом та знаннями, що в кінцевому результаті підвищує продуктивність та ефективність роботи підприємства. Завдяки такому підходу можна також знизити ризик виникнення повторних конфліктів, оскільки працівники навчаються ефективно взаємодіяти та вирішувати проблеми разом. Отже, стратегія співпраці у розв'язанні конфліктів на підприємстві має значні переваги, зокрема, зміцнення командної роботи, підвищення рівня довіри та задоволеності працівників, покращення морального клімату та підвищення продуктивності. Хоча цей підхід вимагає більше часу та зусиль, його довгострокові переваги роблять його ефективним засобом для управління конфліктами, особливо у сфері сільського господарства.

Третя стратегія — компроміс. Вона передбачає взаємні поступки, щоб досягти прийняттого для всіх сторін рішення. Компроміс є швидким та ефективним способом розв'язання конфліктів, але не завжди забезпечує оптимальні результати для кожної зі сторін, оскільки кожна сторона змушена відмовитися від частини своїх інтересів. Проте, ця стратегія часто використовується для вирішення повсякденних конфліктів у робочому середовищі. Стратегія компромісу у розв'язанні конфліктів на підприємстві передбачає пошук взаємоприйняттого рішення, де кожна сторона йде на певні поступки для досягнення спільної мети. Ця стратегія має свої позитивні та негативні сторони, особливо у контексті сільськогосподарських підприємств, де важливо зберігати баланс між різними інтересами та забезпечувати стабільну роботу.

Однією з головних переваг стратегії компромісу є її здатність швидко врегулювати конфлікт, що дозволяє зберегти робочий процес і уникнути тривалих протистоянь. Завдяки компромісу сторони можуть швидко знайти рішення, яке, хоча й не є ідеальним для кожної з них, все ж таки задовольняє основні потреби та інтереси. Це сприяє підтриманню стабільності на підприємстві та зменшенню стресу серед працівників, оскільки конфліктні ситуації вирішуються швидко і без значних втрат для обох сторін.

Проте компромісна стратегія має і свої обмеження. Оскільки кожна сторона йде на поступки, рішення, знайдене таким чином, може не повністю задовольнити жодну зі сторін, що в подальшому може призвести до нових конфліктів. Крім того, постійне використання компромісу може спонукати працівників не висловлювати свої справжні потреби та інтереси, що може негативно позначитися на загальному кліматі в колективі та ефективності роботи.

На сільськогосподарських підприємствах, де важливо враховувати сезонність робіт і необхідність швидкого прийняття рішень, стратегія компромісу може бути корисною для оперативного врегулювання конфліктних ситуацій. Вона дозволяє зберегти злагодженість у роботі колективу та забезпечити своєчасне виконання виробничих завдань. Однак важливо, щоб компромісні

рішення приймалися з урахуванням довгострокових наслідків і не ставили під загрозу стратегічні цілі підприємства.

Отже, стратегія компромісу у розв'язанні конфліктів на підприємстві має свої переваги та обмеження. Вона ефективна для швидкого вирішення конфліктів і підтримання стабільності на підприємстві, проте потребує обережного застосування, щоб уникнути повторних конфліктів та забезпечити довгострокову ефективність роботи. У контексті сільськогосподарських підприємств, компроміс може бути корисним інструментом, але його слід поєднувати з іншими стратегіями управління конфліктами для досягнення найкращих результатів.

Четверта стратегія — ухилення або уникнення, яка полягає в уникненні конфлікту або відкладанні його вирішення на пізніший час. Уникнення може бути доцільним у випадках, коли конфлікт не є суттєвим або коли емоційний стан учасників не дозволяє конструктивно вирішити проблему. Проте часте ухилення може призводити до накопичення незадоволеності та погіршення стосунків між працівниками та керівництвом. Стратегія ухилення у розв'язанні конфліктів на підприємстві передбачає уникнення конфліктних ситуацій або відкладення їх вирішення на майбутнє. Ця стратегія може бути корисною в деяких випадках, коли конфлікт має незначний характер або коли ситуація потребує додаткового часу для обдумування та підготовки. Втім, ухилення має і свої негативні сторони, особливо в контексті сільськогосподарських підприємств.

Однією з основних переваг стратегії ухилення є можливість виграти час для збирання додаткової інформації або для того, щоб емоції учасників конфлікту вщухли. Це може бути корисним, коли конфлікт виникає через непорозуміння або недостатню поінформованість. Ухилення також дозволяє керівнику зосередитися на більш важливих або термінових завданнях, відкладаючи вирішення менш значущих конфліктів на пізніший час.

Однак, негативні аспекти цієї стратегії можуть переважити її переваги. Ухилення від конфлікту може призвести до його загострення, оскільки невирішені проблеми мають тенденцію накопичуватися і ставати більш серйозними з часом. На сільськогосподарських підприємствах, де важливими є

своєчасність і ефективність рішень, затягування конфлікту може негативно позначитися на виробничому процесі та моральному кліматі в колективі. Постійне ухилення від вирішення конфліктів може створити відчуття несправедливості серед працівників і підірвати довіру до керівництва. У випадках, коли конфлікт має потенціал для серйозних негативних наслідків або коли він безпосередньо впливає на виробничі процеси, стратегія ухилення є неприйнятною. У таких ситуаціях важливо якомога швидше звернутися до інших стратегій управління конфліктами, таких як переговори або медіація, щоб забезпечити ефективне вирішення проблеми. Таким чином, стратегія ухилення у розв'язанні конфліктів на підприємстві може бути доцільною лише у випадках незначних конфліктів або коли необхідний додатковий час для обдумування. Однак, у більшості випадків, особливо на сільськогосподарських підприємствах, де важливими є оперативність та ефективність рішень, ухилення від конфлікту може призвести до негативних наслідків і потребує обережного застосування.

П'ята стратегія — пристосування або поступка, коли одна сторона конфлікту свідомо відмовляється від своїх інтересів на користь іншої сторони. Ця стратегія може бути корисною для підтримання гармонії у відносинах або коли одна сторона вважає, що її інтереси менш важливі. Однак часте використання пристосування може призводити до зниження самоповаги та накопичення внутрішнього незадоволення, що негативно впливає на загальний моральний клімат у колективі. Стратегія пристосування у розв'язанні конфліктів на підприємстві передбачає, що одна зі сторін поступається своїми інтересами заради збереження гармонії та уникнення подальшого загострення ситуації. Цей підхід може бути корисним у певних обставинах, особливо коли питання, що викликало конфлікт, не є принциповим для однієї зі сторін, або коли важливо зберегти добрі стосунки між учасниками конфлікту.

Позитивною стороною стратегії пристосування є її здатність швидко знижувати напругу та запобігати ескалації конфлікту. Вона може бути ефективною у випадках, коли конфлікт виникає через дрібниці або коли важливіше зберегти спокійний робочий клімат, ніж наполягати на своїх позиціях.

У сільськогосподарських підприємствах, де часто буває критичним підтримання злагодженої командної роботи, пристосування може сприяти зміцненню відносин та підвищенню загальної продуктивності.

Проте, ця стратегія має і свої недоліки. Постійне пристосування може призвести до накопичення незадоволення у тієї сторони, яка постійно поступається. Це може стати причиною прихованої напруги, яка згодом може вибухнути з новою силою. На сільськогосподарських підприємствах, де працівники часто стикаються зі складними та стресовими умовами праці, таке накопичене незадоволення може негативно вплинути на мотивацію та ефективність роботи. Крім того, пристосування може створити прецедент для інших працівників, які можуть сприймати поступки як слабкість і користуватися цим. Це може призвести до того, що інші сторони почнуть зловживати поступливістю, що в кінцевому підсумку підриває авторитет і вплив керівника.

Таким чином, стратегія пристосування у розв'язанні конфліктів на підприємстві може бути ефективною у короткостроковій перспективі для зниження напруги і збереження гармонії. Однак, її варто застосовувати обережно і тільки у випадках, коли поступки не завдають серйозної шкоди інтересам однієї зі сторін. Для забезпечення довготривалого успіху важливо поєднувати пристосування з іншими стратегіями управління конфліктами, такими як співпраця або компроміс, що дозволяють знаходити взаємовигідні рішення та зміцнювати командний дух.

Вибір стратегії розв'язання конфлікту на підприємстві залежить від багатьох факторів, таких як природа конфлікту, його важливість для сторін, наявність ресурсів та часу, а також особистісні характеристики учасників. Ефективне управління конфліктами передбачає гнучкість у використанні різних стратегій та вміння адаптувати їх до конкретних умов для досягнення найкращих результатів.

Найбільш ефективною стратегією розв'язання конфліктів для сільськогосподарських підприємств є співпраця. Ця стратегія передбачає спільне пошук рішення, яке задовольняє інтереси всіх сторін конфлікту, що є

надзвичайно важливим у контексті сільськогосподарського виробництва з кількох причин.

По-перше, сільськогосподарські підприємства часто залежать від злагодженої роботи команд, де кожен працівник виконує свою специфічну роль. Конфлікти, які не вирішуються на основі співпраці, можуть значно знизити ефективність роботи та продуктивність команди. Співпраця ж сприяє зміцненню взаємодовіри та підвищенню мотивації працівників, оскільки всі відчують, що їхні інтереси та думки враховуються.

По-друге, сільськогосподарська діяльність часто вимагає колективного прийняття рішень та координації дій. Стратегія співпраці дозволяє враховувати різні точки зору та знання, що може привести до більш інноваційних та ефективних рішень. Наприклад, при вирішенні питань, пов'язаних з впровадженням нових технологій або методів обробки земель, думки та досвід усіх працівників можуть бути надзвичайно цінними.

По-третє, в сільському господарстві часто виникають ситуації, які потребують оперативного та злагодженого реагування на непередбачувані обставини, такі як погодні умови або ринкові зміни. Стратегія співпраці допомагає створити атмосферу взаємодопомоги та спільної відповідальності, що дозволяє швидко та ефективно адаптуватися до нових викликів.

Нарешті, використання стратегії співпраці сприяє довгостроковому зміцненню корпоративної культури та побудові стабільних робочих відносин. Це особливо важливо для сільськогосподарських підприємств, де стабільність та безперервність роботи є ключовими факторами успіху. Відсутність постійних конфліктів та наявність ефективних механізмів їх розв'язання сприяє створенню позитивного робочого клімату та зниженню рівня плинності кадрів. Таким чином, стратегія співпраці є найбільш ефективною для сільськогосподарських підприємств, оскільки вона забезпечує довгострокову стабільність, підвищує продуктивність та сприяє інноваціям через колективне прийняття рішень і спільну відповідальність.

3.3. Напрями покращення командної взаємодії на підприємстві

Покращення командної взаємодії на підприємстві є ключовим чинником підвищення ефективності роботи, продуктивності та загального клімату в колективі. У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку постійно зростає, здатність компанії працювати як єдина команда стає вирішальною перевагою. Розглянемо основні напрями, які допоможуть ТОВ «Трофімова» підвищити рівень командної взаємодії (рис.3.3).

1. Формування відкритого комунікаційного клімату.

Відкритий комунікаційний клімат передбачає наявність чітких каналів зв'язку між усіма рівнями організації. Це дозволяє забезпечити швидкий та ефективний обмін інформацією. Важливі кроки включають регулярні зустрічі, брифінги та звіти, де кожен працівник має можливість висловити свої думки та пропозиції. Також необхідно використовувати сучасні технології для полегшення комунікації, такі як внутрішні соціальні мережі, чат-платформи та системи управління проектами.



Рисунок 3.3- Основні напрями підвищення рівня командної взаємодії ТОВ «Трофімова»

Джерело: сформовано автором

2. Проведення систематичних тренінгів і навчань.

Регулярні тренінги та навчання допомагають працівникам розвивати навички міжособистісної комунікації, вирішення конфліктів та співпраці. Особливо корисними можуть бути тренінги з командної роботи, де учасники вчаться розподіляти ролі, ефективно співпрацювати та підтримувати один одного. Такі заходи не тільки підвищують професійний рівень працівників, але й сприяють створенню згуртованої команди.

3. Розробка чітких правил та процедур.

Чіткі правила та процедури допомагають уникнути багатьох непорозумінь та конфліктів. Вони мають охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, включаючи порядок вирішення конфліктів, процеси прийняття рішень, критерії оцінки результатів роботи тощо. Важливо, щоб ці правила були зрозумілими та доступними для всіх працівників, а також регулярно оновлювалися відповідно до змін у діяльності компанії.

4. Стимулювання співпраці та командної роботи.

Для заохочення співпраці необхідно створювати умови, де працівники відчують себе частиною єдиного цілого. Це може включати спільні проекти, де успіх залежить від взаємодії всіх членів команди. Також варто запровадити систему винагород та заохочень за досягнення командних цілей. Це можуть бути як матеріальні винагороди, так і нематеріальні, такі як визнання на рівні компанії або можливості для професійного розвитку.

5. Впровадження системи ефективного вирішення суперечок.

Конфлікти є неминучою частиною будь-якої роботи, проте важливо, як вони вирішуються. Необхідно впровадити системи, які дозволяють швидко та ефективно вирішувати конфлікти, не допускаючи їх ескалації. Це можуть бути як формальні процедури, такі як медіація або арбітраж, так і неформальні методи, наприклад, відкриті обговорення або «мозкові штурми». Важливо, щоб всі працівники знали, що їх проблеми будуть почуті та вирішені справедливо.

6. Підтримка психологічного комфорту працівників.

Психологічний комфорт працівників є важливим фактором, що впливає на їх продуктивність та бажання працювати в команді. Підприємство має створювати умови, де кожен працівник відчуває себе в безпеці та має можливість для самореалізації. Це може включати заходи по запобіганню стресу, програми підтримки ментального здоров'я, можливості для професійного зростання та саморозвитку.

7. Розвиток лідерських якостей керівників.

Керівники відіграють ключову роль у формуванні командної роботи. Вони мають бути не тільки менеджерами, але й лідерами, які вміють мотивувати, підтримувати та надихати своїх підлеглих. Для цього необхідно розвивати їх лідерські якості, що включає навички ефективної комунікації, управління конфліктами, прийняття рішень та створення позитивного робочого клімату.

8. Підтримка корпоративної культури.

Корпоративна культура, що підкреслює цінність співпраці та командної роботи, може суттєво підвищити ефективність праці. Це включає формування спільних цінностей, місії та бачення, що об'єднують працівників. Також важливими є регулярні корпоративні заходи, які сприяють зміцненню командного духу та позитивного ставлення до роботи.

Формування відкритого комунікаційного клімату на сільськогосподарському підприємстві - це ключовий аспект успішного управління. Це створює атмосферу довіри та взаєморозуміння між керівництвом та працівниками, що сприяє вирішенню проблем та досягненню спільних цілей. Відкритість у комунікаціях дозволяє працівникам вільно висловлювати свої думки та ідеї, що стимулює творчість та інновації. Це також сприяє зниженню рівня конфліктів, оскільки відкритість допомагає вчасно вирішувати розбіжності та уникати непорозумінь. Крім того, відкрита комунікація створює позитивне робоче середовище, де працівники відчувають себе поважними та важливими для команди. Це в свою чергу підвищує їхню мотивацію та продуктивність. Наприкінці, це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства,

оскільки допомагає ефективно вирішувати проблеми та швидко реагувати на зміни на ринку.

Стимулювання співпраці та командної роботи є важливою складовою успішного управління на сільськогосподарському підприємстві. Побудова ефективних командних відносин сприяє досягненню спільних цілей та оптимізації робочих процесів. Співпраця між працівниками сприяє обміну ідеями та досвідом, що сприяє розвитку нових технологій та підходів до сільськогосподарського виробництва. Заохочення до командної роботи створює атмосферу взаємодопомоги та взаємопідтримки серед працівників, що підвищує їхню мотивацію та відчуття приналежності до колективу. Керівництво може стимулювати співпрацю шляхом організації командних заходів, тренінгів та спільних проектів. Це допомагає покращити комунікацію між працівниками, зменшити конфлікти та підвищити ефективність роботи колективу в цілому. Завдяки співпраці та командній роботі підприємство може досягати більших успіхів у виробництві та досягати конкурентної переваги на ринку.

Підтримка психологічного комфорту працівників - це ключовий аспект управління сільськогосподарським підприємством, оскільки задоволені та мотивовані співробітники сприяють підвищенню продуктивності та якості роботи. Це може бути досягнуто шляхом створення сприятливого робочого середовища, де кожен працівник відчуває підтримку та повагу. Ключові елементи підтримки психологічного комфорту включають в себе регулярні зустрічі з керівництвом для вислуховування проблем та ініціатив працівників, створення можливостей для самовираження та розвитку, а також забезпечення психологічної підтримки в разі стресових ситуацій або конфліктів. Крім того, важливо проводити навчання з метою підвищення навичок управління стресом та психологічної реабілітації, що допоможе працівникам ефективніше впоратися з труднощами та подолати виклики. Підтримка психологічного комфорту сприяє збереженню здоров'я та ефективності працівників, а також зниженню витрат на втрати від втрати робочої сили та низької продуктивності.

Крім зазначених аспектів, важливо враховувати індивідуальні потреби та переваги працівників при розробці програм та заходів підтримки психологічного комфорту. Це може включати організацію соціальних заходів, спортивних змагань, творчих воркшопів або групових сесій з розвитку особистості. Також важливо створювати можливості для відпочинку та релаксації, наприклад, за допомогою регулярних перерв та відпусток. Забезпечення рівних можливостей та уваги до потреб різних груп працівників також сприяє підвищенню загального рівня психологічного комфорту на підприємстві. Наприклад, можна розглядати впровадження програм підтримки для батьків або працівників з обмеженими можливостями, щоб забезпечити їхнє здоров'я та благополуччя на робочому місці. Усі ці заходи сприяють створенню сприятливого та дружнього робочого середовища, де працівники можуть почувати себе захищеними та підтриманими, що сприяє підвищенню їхньої ефективності та задоволеності від роботи.

Доцільно у ТОВ «Трофімова» впровадити програму покращення командної взаємодії, яка має на меті підвищення ефективності та якості роботи команди шляхом розвитку взаємодії, співпраці та комунікації серед працівників підприємства (рис.3.4). Для досягнення високих результатів підприємство повинно мати команду, яка працює злагоджено та ефективно. Програма покращення командної взаємодії спрямована на зміцнення взаємовідносин між працівниками, підвищення їхньої мотивації та створення сприятливого робочого середовища. Оцінка рівня взаємодії передбачає проведення опитування серед працівників для виявлення поточного стану командної роботи та проблемних зон. Також проводиться аналіз конфліктів для вивчення існуючих конфліктів та їх причин, а також збір зворотного зв'язку від працівників щодо їхніх потреб та очікувань від командної роботи.

Навчання та тренінги повинні включати регулярні тренінги з командної роботи, спрямовані на розвиток навичок співпраці, ефективної комунікації та вирішення конфліктів. Також проводяться лідерські тренінги для керівників з управління командою та мотивації працівників, а також командні будівельні заходи, такі як воркшопи, спільні проекти та тимбілдинг.

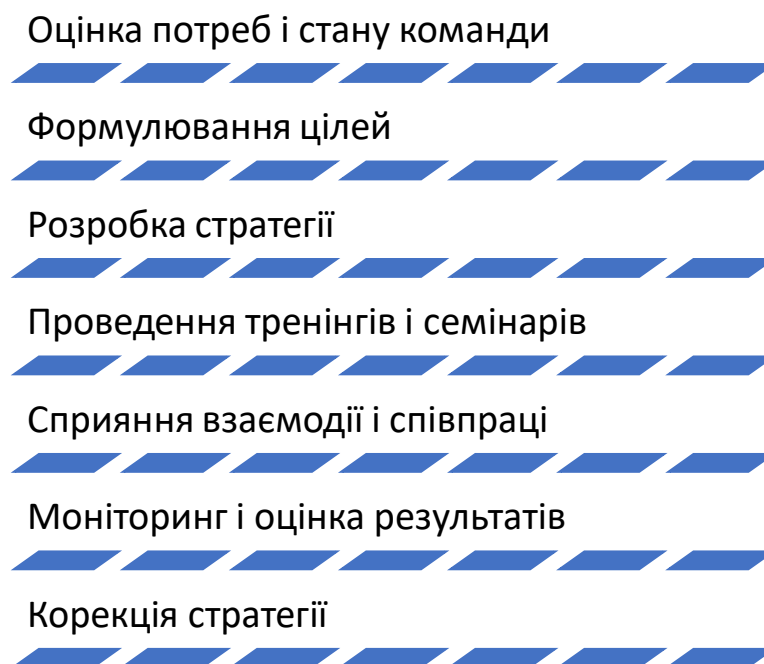


Рисунок 3.4 - Ключові аспекти, які можна врахувати при розробці програми покращення командної взаємодії

Джерело: сформовано автором

Формування відкритого комунікаційного клімату передбачає регулярні відкриті зустрічі, де працівники можуть обговорювати свої ідеї, пропозиції та проблеми, впровадження системи зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам висловлювати свої думки та отримувати відповіді на свої питання, та використання сучасних платформ для комунікації, які дозволяють швидко та ефективно обмінюватися інформацією.

Стимулювання співпраці та командної роботи повинно включати запровадження системи винагород та заохочень за успішну командну роботу та досягнення, визначення та комунікацію спільних цілей, які мають бути досягнуті командою, та заохочення і підтримку ініціатив працівників, спрямованих на покращення командної роботи.

Також, слід приділити увагу підтримці психологічного комфорту працівників включає організацію соціальних заходів, таких як свята, виїзди на природу, спортивні змагання, які сприяють зміцненню колективу, надання можливості працівникам отримувати консультації від психологів або тренерів з

особистого розвитку, та сприяння дотриманню балансу між роботою та особистим життям, надаючи працівникам можливість відпочинку та релаксації.

Потребує впровадження система моніторингу та оцінки ефективності командної взаємодії, що передбачає регулярну оцінку результатів програми, аналіз досягнень та виявлення проблемних зон, внесення коректив до програми для її постійного вдосконалення та постійний зворотний зв'язок від працівників щодо ефективності заходів та їхніх очікувань.

Таким чином, запропонована програма покращення командної взаємодії на підприємстві спрямована на створення сприятливого робочого середовища, де працівники можуть ефективно співпрацювати, обмінюватися ідеями та досягати спільних цілей. Виконання даної програми сприятиме підвищенню мотивації працівників, зниженню рівня конфліктів та покращенню загальної ефективності роботи підприємства.

Покращення командної взаємодії на підприємстві вимагає комплексного підходу, що включає як організаційні зміни, так і розвиток особистих якостей працівників. Застосування описаних напрямів дозволить підвищити ефективність роботи, створити сприятливий клімат в колективі та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Управління конфліктами на підприємстві - це процес виявлення, аналізу та вирішення конфліктних ситуацій, що виникають між працівниками, підрозділами або з керівництвом. Метою управління конфліктами є мінімізація негативних наслідків конфліктів, підтримка здорового робочого клімату та сприяння ефективній роботі команди. Актуальність управління конфліктами на підприємстві обумовлена кількома ключовими аспектами. По-перше, конфлікти на робочому місці можуть суттєво знизити продуктивність праці, оскільки відволікають працівників від їхніх обов'язків і створюють напружену атмосферу. По-друге, невирішені конфлікти можуть призводити до підвищення рівня плинності кадрів, оскільки працівники, які відчують незадоволення чи напругу, частіше шукають інші можливості працевлаштування. По-третє, конфлікти можуть негативно вплинути на репутацію підприємства, що може відбитися на його конкурентоспроможності та здатності залучати таланти. По-четверте, ефективне управління конфліктами сприяє створенню позитивного робочого клімату, що підвищує мотивацію та залученість працівників. По-п'яте, конфлікти можуть бути джерелом інновацій та покращень, якщо їх правильно використовувати. По-шосте, управління конфліктами є важливим для забезпечення відповідності правовим нормам та уникнення юридичних ризиків, пов'язаних з дискримінацією, булінгом та іншими порушеннями трудового законодавства.

2. ТОВ “Трофімова” - це сільськогосподарське підприємство, розташоване в селі Молодіжне, Одеському районі Одеської області. Підприємство займає значне місце на ринку товарів та послуг і відрізняється високим рівнем зв'язків з постачальниками сировини та матеріалів. Основний напрямок діяльності товариства включає вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. В ТОВ «Трофімова» відбулося значне зменшення обсягів виробництва протягом 2020-2022 рр., так обсяг виробництва пшениці озимої зменшився на 94%, а ячменю - на 87,4%, зі

сівозміни були виключені такі технічні культури, як соняшник і ріпак. За аналізований період дохід від реалізації продукції знизився на 23, 2 млн грн, що на 54% менше ніж у 2020 році, собівартість реалізованої продукції також має негативну тенденцію і знизилася на 31,2%. Фінансовий результат від операційної діяльності є збитком і становить майже 14,6 млн грн, що в 11 раз більше ніж у 2020 році.

3. Процедура опитування робітників ТОВ «Трофімова» для оцінки рівня конфліктності на підприємстві була проведена анонімно. У дослідженні приймали участь 35 осіб (68,6%) з 51 працюючого, яким були представлені анкети з питаннями щодо сприйняття конфліктів на робочому місці, їх причин та можливих шляхів вирішення. Лише 11,4 % респондентів стикалися з конфліктними ситуаціями на роботі, що свідчить про сприятливий психологічний клімат в колективі. Відчувають, що конфлікти на робочому місці впливають на продуктивність праці та емоційний стан 17% або 6 осіб. Вважають, що комунікація між робітниками та керівництвом є відкритою та ефективною – 30 осіб або 85,7 %, відповідно 5 осіб так не вважають. 25 респондентів погодилися, що на підприємстві існують чіткі процедури для вирішення конфліктів, в той час як 5 осіб (14,5%) так не вважають і ще 5 осіб – не знають.

4. Впевнені, що керівництво ефективно реагує на виникнення конфліктних ситуацій лише 25 осіб, три особи відповіли «ні», а сімь робітників – не змогли відповісти на таке питання. 30 осіб вважають, що мають можливість висловлювати свої думки та ідеї без обмежень та страху перед можливими конфліктами, в той час як одна особа з цим не погодилася, а чотири – не знають. Високо оцінили загальний рівень співробітництва та командної роботи на підприємстві 30 респондентів (85,7%), двоє – так не вважають, а ще три особи – не змогли оцінити такий рівень. Таким чином можна відзначити, що на ТОВ існують слабкі місця щодо існування чітких зрозумілих всім процедур для вирішення конфліктів, а також проблематика щодо ефективного реагування на виникнення конфліктних ситуацій з боку керівництва.

5. На сільськогосподарському підприємстві доцільно проводити різні заходи з метою попередження та регулювання конфліктів, які включають:

- уведення чітких правил і процедур для співробітників щодо поведінки, робочих відносин та вирішення конфліктів може допомогти уникнути непорозумінь та зменшити ймовірність конфліктних ситуацій;

- навчання співробітників навичкам комунікації, врегулювання конфліктів та співпраці може сприяти покращенню робочого середовища та зниженню рівня конфліктності;

- підтримка відкритої та ефективної комунікації між керівництвом та співробітниками допомагає вчасно виявляти конфліктні ситуації та швидко реагувати на них;

- створення системи внутрішнього медіаційного вирішення конфліктів може забезпечити конфіденційний та об'єктивний підхід до вирішення конфліктів між працівниками;

- створення сприятливого середовища для співпраці та командної роботи може допомогти зменшити конфліктність і покращити взаємодію між працівниками;

- використання системи винагород та заохочень за конструктивну співпрацю та позитивні взаємодії може стимулювати співробітників до роботи над вирішенням конфліктів та спільного досягнення цілей підприємства;

- організація тренінгів з конфліктології для персоналу може сприяти збільшенню рівня усвідомленості про природу конфліктів, методів їх вирішення та технік управління ними;

- проведення регулярного аудиту конфліктів на підприємстві дозволяє виявляти та аналізувати патерни конфліктів, їхні причини та наслідки, що допомагає розробити ефективні стратегії управління конфліктами;

- впровадження програми покращення командної взаємодії, яка має на меті підвищення ефективності та якості роботи команди шляхом розвитку взаємодії, співпраці та комунікації серед працівників підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О., Бекетов Ю.О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 22-34. URL: <http://surl.li/unzdp> (дата звернення 14.02.2024).
2. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 111-119.
3. Березовська Л.І., Юрков О.С. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
4. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177-182.
5. Боднар В. Сучасні теорії конфлікту. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Політологія, Соціологія, Філософія*. 2010. Вип. 15. С. 220–224
6. Виноградова В.Є. Управління конфліктами. Навчальний посібник для слухачів Університетів «третього віку». Під заг. ред. Спунбер Д., Горбового А.Ю., Халецької А.А. Київ, 2017. 53 с.
7. 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.html (дата звернення 17.02.2024).
8. Городняк І.В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №6. URL: <http://surl.li/unzfv> (дата звернення 14.02.2024).
9. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Київ: Либідь, 2010. 258 с.
10. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту: навч. посіб. Київ: Каравела, 2019. 304 с.
11. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2005. 256 с.

12. Дяченко Н. Конфлікти: комунікативно-прагматичний аспект. *Філологічний часопис*. 2019. Вип. 1. С. 21–31.
13. Захарчин Г.М., Склярук Т.В. Роль організаційної культури в управлінні конфліктами. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 5(22). 2020. С. 69–72. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-35>
14. Кавиліна Г. К. Конфліктологія: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності: 012 Дошкільна освіта. Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с
15. Казаков В. Соціальний конфлікт: проблема визначення. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2014. № 3. С. 156–166.
16. Кармаза О. Інститут медіації: основні концепції розвитку. *Цивільне право і процес*. 2017. №2. С. 24-28.
17. Колесник Т.В., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. №6 (20). С. 128-137. URL: <http://surl.li/unznb> (дата звернення 14.03.2024).
18. Конфліктологія: навчальний посібник / [Г. В. Гребеньков, І. І. Ковальова, Ю. М. Красноносів та ін.]; за ред. Г. В. Гребенькова; М-во внутрішніх справ України, Донец. юрид. ін-т Луганського держ. ун-ту внутрішніх справ ім. Е. О. Дідоренка., Львів: Магнолія, 2017. 228 с.
19. Котлова Л.О. Психологія конфлікту: курс лекцій: Навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.
20. Кошова І. В. Практична психологія конфлікту: лабораторний практикум. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 126 с.
21. Криса О.Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. URL: http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf (дата звернення 22.02.2024).
22. Куцай Н.С. Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія “Регіональна економіка”*. 2021. Випуск 18 (71). С. 101-111

23. Липовська О.А., Письменний І.В. Психологія управління: навч. посіб. Дніпро: ГРАНІ, 2019. 198 с.
24. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: теорія та практика: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 276 с.
DOI: <http://doi.org/10.31617/m.knute.2018-1155>
25. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес, 2018. 76 с.
26. Мороз А., Сметанюк А., Шар В. Теорія конфлікту: монографія. Київ: НТБ, 2010. 256 с.
27. Овчарук, О. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. *Підприємництво та інновації*. 2021. №16. С. 71-75.
28. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.12>
29. Онуфрієва Л. А., Ренке С. О. Конфліктна компетентність як складова комунікативної компетентності. Проблеми сучасної психології. 2011. Вип. 12. С. 751–764.
30. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с
31. Примуш М.В., Дубель М.В. Конфліктологія. Навч.-метод. Посібник. ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 48 с.
32. Річна звітність ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області за 2020-2022 рр.
33. Ровенська В.В., Єланська Н.М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект ХХІ. № 1. 2020. С. 166–171.
34. Русинка І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами: Навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2007. 332 с.

35. Сазонова Т.О., Шульженко І.В., Хавронюк В.Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 47. 2020. С. 101–105. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-19>.
36. Свидрук І. І. Психологія управління та конфліктологія: підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
37. Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 271–275.
38. Трофименко А. В., Константинова Ю.В. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Маріуполь: МДУ, 2020. 375 с.
39. Хілуха Оксана. (2023). Бізнес-етика в управлінні корпоративними конфліктами. *Економічний форум*, 1(3), 63-67. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-8>
40. 39. Цісецький О., Островерхов В. Формування системи управління конфліктами в організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. № 22. URL: <http://surl.li/unzrd> (дата звернення 11.03.2024).
41. Черненко, Н. Управління конфліктами в комунікативному просторі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. 153-160. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.4.20>
42. Яхно Т. П., Куревіна І.О. Конфліктологія та теорія переговорів. ЦНЛ. 2019. 210 с.
43. Grand Valley State University. What is workplace conflict? URL: <https://www.gvsu.edu/hro/conflict-resolution-process-crp-112.htm> (дата звернення 22.03.2024).
44. Setyabudi Indartono. CONFLICT MANAGEMENT. Yogyakarta State University. 2014. URL: <https://eprints.uny.ac.id/53677/1/Buku%20Manajemen%20Konflik.pdf> (дата звернення 24.03.2024).

45. Singh B. D. Managing Conflict and Negotiation. Excel Books India. 2008. 297 p.
46. University of Groningen. Introduction: On Conflict. URL: <https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/2941825/CONFLICT.pdf> (дата звернення 02.04.2024).