

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Управління конфліктними ситуаціями на підприємстві»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМіт

Карпенко Вікторія Олегівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Харченко Ю.А. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА .....	5
1.1. Економічна та управлінська сутність конфліктів .....	5
1.2. Особливості конфліктів в системі менеджменту .....	12
1.3. Огляд методів і методик дослідження конфліктів .....	19
Висновки до розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ "БУРАТ АГРО" .....	32
2.1. Загальний аналіз ТОВ "Бурат Агро" та його системи управління .....	32
2.2. Дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ "Бурат Агро" .....	41
2.3. Оцінювання конфліктогенності в діючій системі управління ТОВ "Бурат Агро" .....	49
Висновки до розділу 2 .....	54
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗНИЖЕННЯ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ "БУРАТ АГРО" .....	56
3.1. Визначення загальної концепції розвитку системи управління конфліктами на підприємстві .....	56
3.2. Розроблення організаційного та інформаційного забезпечення системи управління конфліктами .....	63
Висновки до розділу 3 .....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

Пошук шляхів зниження негативного впливу конфліктів в діяльності підприємства є завжди актуальним і важливим в сучасному бізнес-середовищі. Конфлікти в організаційному менеджменті можуть виникати з різних причин, таких як розбіжності в інтересах сторін, невірне спілкування, конкуренція за ресурси або різні погляди на стратегічні питання. Вони можуть серйозно впливати на ефективність підприємства, його робочу атмосферу та результативність діяльності. Сутність проблеми полягає у необхідності побудови та застосування ефективних стратегій та методів для управління конфліктами в системі менеджменту підприємства з метою зниження їхнього негативного впливу. Це включає в себе розроблення процедур превентивного управління конфліктами, розвиток навичок вирішення конфліктних ситуацій та побудову конструктивних комунікаційних стратегій.

Ступінь вивченості цього питання в літературних джерелах є значним, проте існують недостатньо досліджені аспекти. Багато досліджень зосереджені на вивченні причин виникнення конфліктів та їхніх наслідків, а також на розробленні стратегій врегулювання конфліктів. Однак, менше уваги приділяється питанням ефективності застосування цих стратегій у реальних умовах бізнесу, включаючи оцінювання їхнього впливу на показники успішності підприємства та ступінь задоволеності персоналу. Крім того, недостатньо досліджено вплив культурних та організаційних особливостей на характер конфліктів та ефективність управління ними.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо зниження негативного впливу конфліктів в системі менеджменту підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

Завдання:

дослідити економічну та управлінську сутність конфліктів;

розкрити особливості конфліктів в системі менеджменту;

розглянути методи і методики дослідження конфліктів;

здійснити загальний аналіз ТОВ "Бурат Агро" та його системи управління

дослідити фінансово-господарську діяльність ТОВ "Бурат Агро"

оцінити конфліктогенність в діючій системі управління ТОВ "Бурат Агро"

визначити загальні концепції розвитку системи управління конфліктами на підприємстві;

розробити організаційне та інформаційне забезпечення системи управління конфліктами.

Об'єкт дослідження. Процес управління конфліктами на ТОВ «Бурат Агро».

Предмет дослідження. Теоретичні та практичні аспекти процесу управління конфліктними ситуаціями та шляхами їх вирішення.

Методи дослідження, використані для розв'язання завдань роботи: аналіз літературних джерел використовувався для огляду теоретичних підходів до управління конфліктами та ідентифікації ключових проблем; опитування працівників підприємства з метою визначення основних причин конфліктів на різних рівнях управління та оцінки їх впливу на діяльність підприємства; групові дискусії та фокус-групи щоб зібрати додаткову інформацію про конфліктні ситуації та висвітлення різноманітних поглядів на проблему серед різних груп працівників; аналіз фінансових та економічних показників підприємства для визначення впливу конфліктів на ефективність діяльності та економічні результати підприємства; кейс-студії ілюстрували конкретні ситуації конфліктів в системі менеджменту підприємства та аналізу застосовуваних стратегій їх врегулювання.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези: Карпенко В.О. Застосування сучасних методологій управління конфліктами в менеджменті підприємств. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій* : матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 червня 2024 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 63-65.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 5 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел – 41 найменування, а також один додаток. Загальний обсяг роботи складає 84 сторінки друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна та управлінська сутність конфліктів

Конфлікт між людьми є неunikним явищем, яке виникає, коли дві або більше соціальних сторін (індивіди, групи, організації або нації) знаходяться в контактї одна з одною, працюючи над власними цілями. Взаємини між цими суб'єктами можуть стати конфліктними або протирічними, коли кілька сторін прагне досягнення одного й того ж ресурсу, відсутність якого відчутно впливає на них, коли вони мають частково протилежні переваги в поведінці щодо спільних дій, або коли у них різняться погляди, цінності, переконання та навички [6].

Конфлікт - це невід'ємна складова взаємодії між людьми та групами, що виникає внаслідок протиріч у цінностях, інтересах, потребах або метах. Він може виявлятися як відкрита боротьба, так і прихована напруга, іноді навіть у внутрішній діяльності одного і того ж індивіда.

Загалом, можна сказати, що управління конфліктами є важливим чинником у системі та організаційній структурі, що сприяє досягненню цілей групи та покращенню її продуктивності через навчання та натхнення в контексті організаційного вдосконалення. У цьому випадку особи всередині організації повинні мати можливість впроваджувати управління конфліктами як всередині, так і поза організацією на основі їхніх відносин з внутрішньою організацією та зовнішніми сторонами. Якщо менеджер або керівник компанії може успішно впровадити управління конфліктами, то він може ефективно контролювати конфлікти як всередині, так і за межами організації. Різні дослідження привели до багатьох концепцій та ідей щодо управління конфліктами, які спрямовані на відповідь на виклики для організацій у стратегічному та динамічному середовищі. Одна з ідей щодо управління конфліктами, розвиває поведінкову теорію управління конфліктами, в якій виділяються три типи поведінки: співпраця, конфронтація та пристосування. Щодо конфліктного менеджменту, дослідження

спрямовані на визначення його впливу та переваг, а також факторів, які його визначають. Однак, детальне обговорення самого конфліктного менеджменту залишається доволі рідкісним явищем [12].

Основними ознаками конфлікту є наявність протиріч або розбіжностей, які створюють ситуацію конфлікту; наявність сторін, що протистоять одна одній, і бажання кожної з них захистити свої інтереси або домогтися своєї точки зору; наявність альтернативних шляхів дії, які можуть бути прийнятними для сторін, але відсутність згоди на їх вибір; наявність конфліктної дії або реакції, що включає в себе негативні емоції, відмову співпрацювати, ворожу або агресивну поведінку.

Конфлікти можуть мати різноманітні форми, такі як міжособистісні конфлікти між індивідами, міжгрупові конфлікти між різними групами людей або організацій, а також внутрішні конфлікти в межах індивіда (рис. 1.1). Вони можуть виникати в будь-якій сфері життя, включаючи сімейні відносини, робочі колективи, політичну арену, економічний сектор та інші соціальні контексти.



Рис. 1.1 – Форми конфліктів

Хоча конфлікти часто розглядаються як негативні явища, вони також можуть мати позитивний вплив, сприяючи розвитку креативних рішень, стимулюючи інновації та сприяючи вирішенню проблем. Важливою складовою управління конфліктами є вміння ефективно вирішувати їх, шляхом пошуку компромісів, встановлення спільних цілей та взаєморозуміння між сторонами.

Суть поняття "конфлікт" як складного соціального та психологічного явища полягає не лише в появі протиріч, зіткненні інтересів, але й у методах подолання

цих протиріч, у протистоянні суб'єктів соціальної взаємодії. Часто проблема полягає в тому, що основа протиріч у конфлікті не завжди очевидна. Учасники конфлікту можуть лише припускати, чи є ситуація критичною і чи призведе вона до конфлікту. Таким чином, "предмет конфлікту" - це реальна або уявна проблема, яка лежить в основі конфлікту. Це протиріччя, через яке сторони вступають у протистояння. Ще одним важливим аспектом конфлікту є його об'єкт, який важко визначити через те, що він знаходиться на глибині, як "ядро проблеми, центральна частина конфліктної ситуації". Через складність визначення об'єкта його іноді розглядають як причину конфлікту. Об'єктом конфлікту можуть бути матеріальні, соціальні або духовні цінності, які обидві сторони бажають контролювати [25].

У той же час, внутрішній конфлікт в організації може виникати як через розбіжності у поглядах між працівниками колективу, так і через дії самого керівника. Серед основних причин таких конфліктів, що мають особистісний характер, можна виокремити суперечності у визначенні результатів роботи, різницю в життєвих цінностях та потребах, змагання за перевагу та лідерство, низький рівень компетентності серед працівників, їхні упередження або недостатня здатність контролювати свої емоції. Однак дуже часто основу конфлікту становить невизначеність організаційної структури, слабкість лідерських якостей керівника, відсутність чітких правил поведінки на роботі або порушення наявних правил працівниками, особливо недотримання правил самим керівником організації.

Слід відзначити, що організаційний конфлікт є однією з найбільш критичних проблем для ефективної діяльності соціально-виробничих систем. Складна структура всередині організації створює високу ймовірність виникнення конфліктів різного рівня через різноманітні причини, серед яких найважливішими є конфлікт ролей, інтересів та норм поведінки. Наприклад, неадекватне сприйняття власної ролі при виконанні обов'язків та нечітке розуміння свого функціоналу може сприяти виникненню конфлікту ролей. Конфлікт інтересів виникає через розбіжність потреб і мотивів особистості. А основою для конфлікту

норм поведінки може бути зіткнення моральних принципів або цінностей сторін під час їхньої спільної діяльності або спілкування.

Для зменшення ймовірності негативних наслідків конфлікту важливо вчитися керувати ним та попереджувати його на ранніх стадіях. Управління конфліктами - це цілеспрямований вплив на його динаміку з метою уникнення або припинення. Головна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб уникнути деструктивних сценаріїв. Наша позиція полягає в тому, що найбільш ефективно управління конфліктами відбувається на початкових етапах. Важливо розглядати всі можливі варіанти подій під час конфліктів ще до їх виникнення.

Профілактика є одним з аспектів управління конфліктами. Запобігання конфліктам (або їх профілактика) - це організація життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії таким чином, щоб уникнути або мінімізувати ймовірність виникнення конфліктів між ними.

Оскільки будь-яка організація є комплексною системою, конфлікт в одному відділі може викликати конфлікти у всій структурі. З іншого боку, члени організації та їх керівники можуть займатися профілактикою конфліктів. Своєчасна профілактика та дії щодо запобігання конфліктів допомагають уникнути їх негативних наслідків та зменшують деструктивний вплив на діяльність організації в цілому. Запобігти конфліктам набагато простіше, ніж розв'язати їх конструктивно. Профілактика потребує менших зусиль, ресурсів та часу, і запобігає навіть мінімальним деструктивним наслідкам, що можуть виникнути при конструктивному розв'язанні конфлікту.

Одним із ефективних способів запобігання конфліктам є вчасне виявлення та належне спілкування з особами, які схильні до конфліктів. Під такими особистостями маються на увазі ті індивіди, які виражають своє незадоволення через суперечки та конфлікти. Вони часто проявляють комплекси, завжди невдоволені своїм соціальним статусом або робочим положенням, та виявляють агресивну та напружену поведінку [3].

Проблема профілактики, виникнення та вирішення конфліктних ситуацій є актуальною у всіх сферах суспільної діяльності, включаючи організаційний

контекст, де дослідники досліджують їх вплив на подальшу роботу підприємства. Зокрема, важливими є питання впливу конфліктів на результативність персоналу та формування соціально-психологічного клімату в колективі, що відбивається на загальній ефективності підприємства.

Не можна уникнути конфліктів у мікросередовищі підприємства, оскільки серед працівників завжди існують різниці в таких аспектах, як вік, стать, освіта, соціальний статус, досвід роботи, а також у виконанні обов'язків та винагороді. Конфлікти можуть завдати шкоди ефективній співпраці в групах, призвести до втрат економічних, соціальних та психологічних ресурсів, а також знизити мотивацію до праці.

Аналіз конфліктних ситуацій та моніторинг передконфліктних настроїв можуть служити підґрунтям для розроблення механізмів передбачення та профілактики конфліктів або для швидкого та оптимального вирішення інцидентів. Конфлікти потрібно детально вивчати, аналізувати та розробляти рекомендації щодо їх регулювання, особливо тих, які можуть призвести до серйозних наслідків [5].

Кількість конфліктів на українських підприємствах щороку збільшується, тому ми вважаємо, що розроблення власної стратегії вирішення конфліктів є необхідною. Тому, процес вирішення конфлікту має пройти 5 етапів:

- визначення джерела конфлікту на робочому місці;
- виявлення кореня проблеми (діагностика проблеми);
- вивчення можливих рішень;
- вибір та обґрунтування єдиного рішення, яке задовольнить усіх сторін;
- узгодження подальших дій.

Перед тим, як намагатися вирішити конфлікт, необхідно вислухати всі сторони конфлікту, оскільки завжди існують декілька можливих розвитків подій. Це слід робити із кожним працівником індивідуально, що дозволить отримати загальне уявлення про ситуацію [24].

Важливим кроком у здійсненні підприємницької діяльності є визначення та розуміння економічних наслідків конфліктів. Конфлікти можуть негативно

впливати на фінансові показники підприємства, такі як втрати в виробництві та продажах, зростання витрат на їх вирішення та погіршення співпраці та довіри між працівниками та керівництвом. Наприклад, конфлікти, які викликають втрати в виробництві та продажах, можуть призвести до погіршення якості продукції та послуг, затримок у поставках та зменшення замовлень. Збільшення витрат на вирішення конфліктів вимагає додаткових ресурсів, таких як час, гроші та персонал.

Конфлікти, які впливають на співпрацю та довіру між працівниками та керівництвом, можуть призводити до погіршення морального клімату, збільшення стресу та втрати лояльності. Проте конфлікти також можуть мати позитивний вплив, стимулюючи творчий потенціал та інноваційну активність працівників, сприяючи критичному мисленню та пошуку оптимальних рішень, а також забезпечуючи захист і застосування інтересів сторін та покращуючи якість управління та контролю [4].

Крім того, конфлікти можуть впливати на репутацію підприємства або бренду. Негативні новини про конфліктні ситуації в організації можуть вразити довіру клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Це може призвести до втрати клієнтів, падіння обсягів продажів та навіть до юридичних проблем або штрафів. Конфліктні ситуації можуть впливати на здатність компанії залучати та утримувати талановитих працівників. Негативний організаційний клімат, породжений конфліктами, може вплинути на рівень задоволеності працівників, їхню мотивацію та рішення про залишення компанії.

Функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту в організаціях можуть бути наступними [6]:

Функціональні наслідки:

конфлікт може сприяти стимулюванню творчості, інновацій та змін;

процеси ухвалення організаційних рішень можуть бути оптимізовані;

можливість знаходження альтернативних шляхів вирішення проблем;

конфлікт може сприяти спільному розв'язанню проблем;

зростання продуктивності як на індивідуальному, так і на груповому рівні;

індивіди та групи можуть змушені переглянути свої підходи та знайти нові шляхи;

саме через конфлікт окремі особи та групи можуть краще сформулювати та пояснити свої позиції.

Дисфункціональні наслідки:

конфлікт може викликати стрес на роботі, виснаження та невдоволення;

зменшення комунікації між окремими особами та групами;

можлива поява атмосфери недовіри та підозрливості;

відносини між окремими особами та групами можуть постраждати;

зниження продуктивності роботи;

збільшення опору до змін;

можливе вплив на організаційну прихильність та лояльність.

Значення конфлікту в організаціях перетинається зі спектром функціональних та дисфункціональних результатів. Подальше розглядання цих наслідків допомагає зрозуміти, як конфлікти впливають на ефективність роботи організації та її співробітників.

Функціональні результати конфліктів можуть стимулювати творчість та інновації, що може призвести до змін в організації для кращого адаптування до змін в зовнішньому середовищі. Крім того, конфлікт може сприяти знаходженню альтернативних рішень проблем та спільному вирішенню спільних завдань. Це може також стимулювати індивідуальну та групову продуктивність, оскільки конфлікт може викликати потребу в пошуку нових підходів та способів роботи.

Проте, на відміну від позитивних наслідків, дисфункціональні результати конфліктів можуть виникнути. Стрес на роботі, виснаження та невдоволення можуть виникнути як наслідок конфлікту, а спілкування між окремими особами та групами може зазнати збоїв. Також може виникнути атмосфера недовіри та підозрливості, що може пошкодити відносини між співробітниками та знизити продуктивність роботи. Більш того, опір змінам може зрости, що може вплинути на прийняття нововведень та інновацій в організації. Такі негативні наслідки можуть відобразитися на загальній прихильності та лояльності до організації.

Щоб зберегти стабільність та ефективність управлінської діяльності, необхідно розвивати стратегії управління конфліктами, включаючи створення прозорих та ефективних систем комунікації, розвиток навичок конфліктології серед керівництва та персоналу, а також реалізацію програм з медіації та конфліктного розв'язання.

Загальна ефективність підприємства та його здатність до досягнення стратегічних цілей значно залежать від того, як воно вміє управляти та вирішувати конфліктні ситуації, що виникають в його організаційному середовищі.

Отже, можна зазначити, що конфлікти є неодмінною частиною організаційного життя та менеджменту. Вони виникають унаслідок різниці у цілях, інтересах, значеннях, а також у стилі комунікації між працівниками, командами та органами управління. Розрізняють декілька видів конфліктів, включаючи функціональні та дисфункціональні, які впливають на економічні показники підприємства та його управлінську діяльність. Дослідження конфліктів має важливе значення для підприємства, оскільки допомагає збирати цінну інформацію про внутрішні процеси, взаємовідносини та навички конфліктології серед персоналу та керівництва. Ці дослідження сприяють розробці ефективних стратегій управління та запобігання конфліктам, що в свою чергу підвищує ефективність роботи підприємства і забезпечує стабільність в його функціонуванні. Такий підхід дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, розвиватися та досягати своїх стратегічних цілей у складних умовах ринкової конкуренції.

## 1.2. Особливості конфліктів в системі менеджменту

Успіх будь-якої організації, незалежно від її розміру, значною мірою залежить від отриманого прибутку. Багато бізнес-структур зосереджуються переважно на повсякденній діяльності та операціях, розробляючи стратегії та стандарти для досягнення бажаних результатів. Однак ці цілі та плани можуть

бути зірвані через виникнення конфліктів між різними сторонами, що так чи інакше пов'язані з організацією. В деяких випадках, якщо конфлікти не врегульовані, вони здатні підірвати моральний дух та імідж компанії на ринку.

Організаційний конфлікт можна визначити як явище, що відображає розбіжності всередині організації або між окремими особами чи групами, які працюють разом, стосовно засобів або цілей, а також як спробу нав'язати власні погляди іншим. Коли конфлікт відбувається між двома або більше людьми, його називають міжособистісним. Іноді причиною конфлікту може бути сприйняття втручання з боку інших, проте уявлення не завжди відповідають реальності.

Дослідження показують, що організаційні конфлікти найчастіше виникають через питання влади, стосунків, основні проблеми та виконання завдань, емоції, інформацію, структуру, цінності та стилі. Боротьба за владу, відмінності у сприйнятті стосунків через ролі та обов'язки, конфлікти через матеріальні предмети, незгода щодо точності чи приховування даних, образливі почуття – ось лише деякі поширені причини організаційних конфліктів. Цікаво, що кожна причина унікальна і потребує різних підходів та стратегій управління [18].

Розуміння особливостей та характеристик конфліктів в системі менеджменту є критично важливим для забезпечення ефективного управління організацією та досягнення поставлених цілей. Конфлікти є невід'ємною частиною організаційного життя, оскільки вони виникають внаслідок зіткнення інтересів, ціннісних орієнтацій та поглядів різних груп або індивідів всередині організації.

Слід зазначити, що конфлікти не завжди мають негативний характер. В деяких випадках вони можуть стати джерелом інновацій, змін та покращення організаційних процесів. Однак, неконтрольовані та нерегульовані конфлікти можуть призвести до руйнівних наслідків, таких як зниження продуктивності праці, погіршення морального стану колективу та втрати кваліфікованих кадрів.

Розуміння природи конфліктів та їх проявів у системі менеджменту є ключовим для розроблення ефективних стратегій їх попередження, врегулювання та конструктивного вирішення. Це дозволить керівникам створювати сприятливе

середовище для співпраці, підвищувати ефективність командної роботи та досягати поставлених організаційних цілей. Важливо розуміти специфіку конфліктів на кожному рівні та застосовувати відповідні стратегії управління конфліктами, враховуючи контекст, учасників та природу конфлікту, адже специфіка конфліктів на різних рівнях управління має свої особливості та нюанси (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Специфіка конфліктів на різних рівнях управління

Рівень	Опис
Індивідуальний	Конфлікти між співробітниками через особисті розбіжності, різні стилі роботи або міжособистісні непорозуміння. Часто виникають через погані комунікативні навички, невміння керувати емоціями або нерозуміння один одного.
Груповий	Конфлікти всередині робочих груп або команд через різні погляди на завдання, методи роботи або розподіл обов'язків. Можуть виникати через недостатню згуртованість групи, відсутність чітких ролей або невідповідність цілей окремих членів цілям групи.
Міжгруповий	Конфлікти між різними відділами, підрозділами або групами всередині організації. Часто виникають через різні пріоритети, цілі або розподіл ресурсів між групами. Можуть бути пов'язані з питаннями влади, статусу або конкуренції.
Організаційний	Конфлікти між окремими працівниками або групами та керівництвом організації. Можуть виникати через різні бачення стратегії, цілей або культури організації. Часто пов'язані з питаннями справедливості, прозорості та організаційних змін.

## Продовження таблиці 1.1

Груповий	Конфлікти всередині робочих груп або команд через різні погляди на завдання, методи роботи або розподіл обов'язків. Можуть виникати через недостатню згуртованість групи, відсутність чітких ролей або невідповідність цілей окремих членів цілям групи.
Міжгруповий	Конфлікти між різними відділами, підрозділами або групами всередині організації. Часто виникають через різні пріоритети, цілі або розподіл ресурсів між групами. Можуть бути пов'язані з питаннями влади, статусу або конкуренції.
Організаційний	Конфлікти між окремими працівниками або групами та керівництвом організації. Можуть виникати через різні бачення стратегії, цілей або культури організації. Часто пов'язані з питаннями справедливості, прозорості та організаційних змін.
Міжорганізаційний	Конфлікти між організаціями, компаніями або установами в галузі. Можуть виникати через конкуренцію за ринкову частку, ресурси або клієнтів. Також можуть бути пов'язані з питаннями патентів, авторських прав або регуляторними розбіжностями.

Конфлікти на індивідуальному рівні є одними з найпоширеніших в організаціях. Вони виникають між окремими особами через різні причини. Найчастіше індивідуальні конфлікти представлені міжособистісними конфліктами, які зумовлені непорозуміннями, протилежними поглядами, цінностями, інтересами чи стилями спілкування людей. Окрім того, на

індивідуальному рівні можуть виникати внутрішньоособистісні конфлікти, коли людина переживає протиріччя власних думок, бажань, цінностей або мотивів і має зробити вибір між альтернативами.

Конфлікти на груповому рівні являють собою протиріччя, що виникають всередині робочих груп або команд. Найпоширенішим видом є внутрішньогрупові конфлікти між членами однієї групи або команди. Вони можуть бути спричинені різними поглядами на цілі групи, методи роботи, розподіл обов'язків, а також міжособистісними непорозуміннями.

Конфлікти на міжгруповому рівні виникають між різними робочими групами, відділами або підрозділами всередині організації. Вони характеризуються протистоянням між колективами, що мають відмінні цілі, інтереси або погляди на вирішення певних завдань чи розподіл ресурсів.

На організаційному рівні конфлікти виникають між окремими працівниками або групами з одного боку і керівництвом організації з іншого. Такі конфлікти часто пов'язані з розбіжностями в баченні стратегії розвитку компанії, цілей, організаційної культури чи методів управління.

На міжорганізаційному рівні конфлікти виникають між різними компаніями, установами чи об'єднаннями, що функціонують у певній галузі або сфері діяльності. Такі конфлікти зумовлені зіткненням інтересів та цілей окремих організацій у їхній боротьбі за ринкову частку, ресурси, споживачів чи вплив. Одним із основних чинників міжорганізаційних конфліктів є конкуренція – суперництво за обмежені ресурси, клієнтів, кваліфікований персонал або вигідні умови ведення бізнесу. Наслідками таких конфліктів є нездорова конкуренція, марнування ресурсів на протистояння замість розвитку, втрата репутації організацій на ринку.

Для виникнення конфлікту необхідні три ключові умови:

наявність конфліктної ситуації;

учасники конфлікту - сторони, чиї інтереси зачіпає дана ситуація. Проте самої конфліктної ситуації буває недостатньо, якщо сторони налаштовані на мирне вирішення;

привід для конфлікту - зовнішній чинник, що спричиняє розвиток конфліктних подій, діючи як "спусковий механізм";

Крім того, причинами виникнення конфліктів можуть бути:

відсутність зворотного зв'язку;

психологічна несумісність людей, що призводить до небажання зрозуміти іншого;

хвилювання учасників;

інтелектуальні бар'єри;

люди реагують на те, що вони сприймають, а не на реальну ситуацію.

Таким чином, поєднання конфліктної ситуації, зацікавлених сторін та певного приводу, а також низки додаткових факторів, таких як комунікативні та психологічні бар'єри, може призвести до виникнення та ескалації конфлікту.

Окрім того існують ще й різні категорії учасників конфліктів:

підбурювач - це суб'єкт, який провокує та підштовхує сторони до конфлікту, докладаючи зусиль для його загострення. Підбурювач необов'язково є безпосереднім учасником конфлікту.

організатор - розробляє тактику та стратегію розвитку конфлікту.

пособник - сприяє ескалації конфлікту шляхом надання моральної або матеріальної підтримки іншим учасникам, проте зазвичай не бере безпосередньої участі у конфлікті.

посередник - займає нейтральну позицію та допомагає конфліктуючим сторонам пом'якшити, локалізувати та врегулювати конфлікт.

Таким чином, різні суб'єкти можуть виконувати різні ролі у конфлікті: провокувати й загострювати його, визначати тактику та стратегію, підтримувати учасників або ж, навпаки, сприяти його врегулюванню шляхом посередництва.

Конфлікти зумовлені як об'єктивними, так і суб'єктивними факторами, такими як нерівність, несумісність цінностей, невідповідність між очікуваннями та реальністю, відмінності в політичній культурі та лідерстві, брак інформації та прагнення влади. Узагальнюючим фактором, що спричиняє конфлікти, вважається соціальний інтерес. У центрі конфліктів найчастіше лежать

економічні, соціальні, політичні, територіальні, мовні, міжконфесійні, міжетнічні та інші проблеми [33].

Динаміка розвитку конфлікту може бути поділена на кілька етапів (рис. 1.2), кожен з яких має свої характеристики та особливості.



Рис. 1.2 – Динаміка розвитку конфлікту

Можна розглянути основні етапи конфлікту детальніше:

зародження конфлікту – цей етап відзначається виникненням першої незгоди або розбіжності інтересів між сторонами. Часто зародження конфлікту пов'язане зі зіткненням цілей, потреб або цінностей.

ескалація конфлікту – на цьому етапі конфлікт починає набирати обертів і поглиблюватися. Спроби вирішення конфлікту можуть призводити до загострення ситуації та зростання агресії між сторонами.

пік конфлікту – це найінтенсивніший момент конфлікту, коли напруга досягає свого максимуму. Сторони можуть виявляти велику емоційність та негативно впливати одна на одну.

деескалація або згасання конфлікту – на цьому етапі напруга починає зменшуватися, і сторони шукають способи вирішення конфлікту або зниження його інтенсивності. Це може відбуватися через медіацію, переговори або пошук компромісу.

розв'язання конфлікту або його резолюція – на цьому етапі сторони доходять до домовленості або узгодження щодо вирішення конфлікту. Це може включати укладення угоди, прийняття компромісу або зміну умов для мирного співіснування.

постконфліктний етап або реабілітація – після вирішення конфлікту може виникнути потреба у відновленні стосунків між сторонами, відновленні взаєморозуміння та довіри. Цей етап може включати процеси відновлення співпраці, співпраці та реконструкції відносин.

Розуміння етапів розвитку конфлікту допомагає керівникам та учасникам організаційного процесу ефективно втручатися та управляти конфліктами, мінімізувати їхні негативні наслідки та досягати конструктивних рішень.

Таким чином, можна зазначити, що конфлікти в управлінському середовищі мають свої власні характеристики та особливості. Конфлікти можуть виникати як на стратегічному, так і на операційному рівнях управління, що вимагає від менеджерів різних підходів до їх вирішення. Типові причини та фактори виникнення конфліктів включають розбіжності в цілях, інтересах та цінностях, конкуренцію за ресурси, недоліки в комунікації, а також недосконалість системи управління та структури організації. Можливі наслідки та вплив конфліктів на різні аспекти діяльності організації охоплюють зниження продуктивності, погіршення робочого клімату, підвищення рівня стресу та невдоволеності персоналу, а також втрату репутації та фінансові збитки. Особливості діагностики та аналізу конфліктних ситуацій вимагають ретельного збору інформації про конфлікт, аналізу його причин та наслідків, а також розроблення стратегій управління та вирішення конфлікту з урахуванням специфіки організаційного середовища.

### 1.3 Огляд методів і методик дослідження конфліктів

Початок XXI століття поставив перед суспільством складну проблему: необхідність вирішення або передбачення конфліктів, щоб уникнути численних та

руйнівних зіткнень, які загрожують його існуванню на Землі. У процесі виконання всіх управлінських функцій реалізується система взаємопов'язаних завдань, в якій керівник відіграє важливу роль у прийнятті управлінських рішень. Діяльність закордонних фірм та досвід вітчизняних підприємств, особливо в умовах змін власності, показують, що сучасні керівники потребують знань та навичок управління конфліктами.

Потенційні джерела виникнення конфліктів завжди присутні у будь-якій організації. Вони можуть мати різноманітні наслідки для колективу та міжособистісних взаємин людей, які працюють разом. Іноді намагання уникнути вирішення конфлікту може призвести до зниження ефективності роботи та погіршення психологічного клімату в колективі. Однак існують ситуації, коли сам конфлікт допомагає вирішити серйозні проблеми.

Конфлікти можуть виникати під час спільної роботи людей і визначаються як ситуації несумісності між сторонами. У літературі зазвичай виділяють конфлікти завдань, стосунків і процесів. Конфлікти завдань виникають через розбіжності в ідеях, думках та поглядах на виконання завдання. Конфлікти у стосунках виникають через розбіжності у вирішенні особистих питань, таких як соціальні події або політика. Конфлікти процесів виникають через розбіжності в делегуванні завдань та ресурсів, тобто у визначенні, хто відповідає за що.

Існують різноманітні теоретичні підходи та дослідження, що стосуються наслідків конфлікту для груп. Конфлікт часто розглядається як шкідливий для функціонування та продуктивності групи, оскільки він може перешкодити груповим процесам, утруднити процеси прийняття рішень та завдати шкоди творчості та ефективності. У робочих групах і командах конфлікт звужує фокус уваги групи та погіршує її здатність інтегрувати рішення проблем. Коли в робочій групі виникає конфлікт, члени групи можуть спробувати вирішити, ігнорувати або боротися з конфліктом, замість того, щоб приділяти зусилля та час виконанню завдань, що призводить до погіршення продуктивності. Дійсно, дослідження в області внутрішньогрупових конфліктів підтверджують ці негативні наслідки та показують, як конфлікт впливає на ефективність та успішність групи.

З іншого боку, конфлікти завдань можуть мати потенційно позитивні наслідки, оскільки вони сприяють вираженню різних ідей, уточненню концепцій, покращенню розуміння завдання та ухваленню більш якісних рішень. Деякі дослідження дійсно підтверджують позитивні наслідки конфлікту завдань для творчості групи, розуміння завдань і якості прийнятих рішень, а також інновацій команди. Однак метааналітичні дані показують, що можливість того, що конфлікт завдань приносить користь продуктивності групи, сильно залежить від обставин на рівні команди та від реакцій членів команди на конфлікт [9].

Конфлікти є необхідною складовою будь-якого соціального організму та супроводжують його розвиток. Важливою є пошук та використання ефективних механізмів вирішення конфліктів або мінімізації їх негативних наслідків. Один з таких методів, що успішно застосовується у країнах ЄС, Великобританії, США, Австралії та Канаді, - це медіація. В Україні інститут медіації набуває все більшої популярності, проте його розвиток стримується відсутністю повноцінної нормативно-правової бази та низьким рівнем обізнаності населення щодо можливостей вирішення конфліктів за допомогою цього методу. Тому дослідження медіації є важливим завданням як для теорії, так і для практики [40].

Медіація - це процес вирішення конфліктів, в якому незалежний третій учасник, відомий як медіатор, допомагає сторонам знайти взаєморозуміння та досягти взаємовигідної угоди. Цей процес є добровільним та конфіденційним і може бути застосованим у різних сферах, включаючи сімейні суперечки, цивільні справи, комерційні конфлікти та інші конфліктні ситуації.

У медіації медіатор не приймає рішень за сторонами, а лише сприяє їхньому взаєморозумінню та допомагає їм знайти власні рішення. Він створює атмосферу відкритості та довіри, сприяє ефективній комунікації між сторонами та допомагає їм визначити їхні спільні інтереси та потреби. Медіатор також допомагає сторонам розробити взаємовигідні угоди, які враховують інтереси обох сторін.

Переваги медіації включають швидкість та ефективність вирішення конфліктів, збереження відносин між сторонами, зниження витрат на процес вирішення конфлікту та збільшення задоволеності сторін отриманим результатом.

Медіація також сприяє зниженню напруги та стресу, пов'язаного з конфліктом, та допомагає сторонам знайти конструктивні рішення для вирішення своїх проблем.

Україна активно розвиває практику медіації, і цей метод вирішення конфліктів стає все більш популярним як серед фізичних осіб, так і серед бізнес-структур та державних органів. Незалежні медіатори та медіаційні центри надають свої послуги для вирішення різних типів конфліктів, сприяючи побудові гармонійних та співпрацювальних відносин між сторонами.

Проте в Україні немає офіційного визначення медіації. Зміст терміну "медіація", що походить від латинського слова "mediatio" - посередництво, визначається у законах іноземних країн та наукових дослідженнях. Наприклад, Мальтійський Акт про медіацію визначає медіацію як процес, у якому медіатор допомагає сторонам у переговорах для досягнення мирової угоди щодо конфлікту. Закон Румунії "Про медіацію та організацію професії медіатора" встановлює, що медіація є додатковим способом вирішення конфліктів шляхом примирення за допомогою третьої особи – медіатора, забезпечуючи нейтральність, справедливість та конфіденційність. Відповідно до "Єдиного закону про медіацію" США, медіація - це процес, в якому посередник сприяє спілкуванню та переговорам між сторонами, щоб допомогти досягнути добровільної згоди стосовно їхнього конфлікту.

Отже, "медіація" представляє собою альтернативний метод вирішення суперечок за допомогою залучення медіатора. Головне завдання медіації полягає у сприянні побудові конструктивного діалогу між сторонами конфлікту з метою досягнення взаємовигідного рішення. На відміну від формального судового процесу, учасники медіації самі приймають рішення щодо свого конфлікту [11].

Окрім медіації поширеним методом врегулювання конфліктів також є переговори, що загалом є доволі схожим з поняттям медіації, але не є тотожним.

Переговори і медіація мають спільні та відмінні характеристики, які відносять їх до альтернативних методів вирішення конфліктів. Обидва методи враховують принцип диспозитивності, участь множини сторін та забезпечення

конфіденційності. Вони також характеризуються універсальним застосуванням та добровільністю виконання угод.

У процесі переговорів кожна сторона намагається переконати іншу, що її умови є найбільш вигідними для досягнення згоди, тобто кожна сторона прагне отримати перевагу. Зазвичай перемагає "сильніший" учасник, який має переконливі аргументи або почувається впевненіше за інших, і результатом стає компроміс.

У відміну від переговорів, під час медіації діє медіатор, який не приймає рішень від імені сторін, але сприяє процесу медіації, враховуючи інтереси обох сторін і збалансовуючи силу їх аргументів. Результатом медіації є досягнення консенсусу між сторонами.

Процедуру медіації та переговорів об'єднує спілкування між сторонами з метою досягнення взаємовигідного рішення. У переговорах часто відбувається протистояння сторін, де перемога вважається пріоритетом і відмова від неї розглядається як поразка, а медіація відрізняється від цього підходу.

Сучасні психологи, юристи та інші дослідники і практиканти розробили різноманітні техніки та методики медіації. Серед них можна виділити застосування принципу диспозитивності та взаємності сторін, проведення процедури медіації медіатором з мінімальними словами та емоціями, дотримання принципу конфіденційності, економія часу сторін, застосування принципу взаємовигідної перемоги сторін (win-win) і гнучкість у процесі медіації [11].

Застосування принципу диспозитивності та взаємності сторін в медіації полягає в тому, щоб стимулювати сторони співпрацювати та шукати взаємовигідні рішення для вирішення конфлікту. Основна ідея полягає в тому, щоб сторони самостійно приймали рішення і доходили до компромісу, а не чекали вироку від третьої сторони, як у судовому процесі.

Під час застосування цього принципу медіатор спрямовує сторони на пошук спільних інтересів та варіантів розв'язання, які відповідали б їхнім потребам. Медіатор допомагає сторонам зрозуміти позицію один одного та знаходити шляхи для досягнення домовленостей, що задовольняють обидві сторони. Важливо, щоб

сторони відчували, що їхні погляди, цінності та потреби враховуються в процесі медіації.

Цей принцип сприяє побудові довіри між сторонами і сприяє створенню атмосфери співпраці та взаєморозуміння. Коли сторони відчують, що їхні погляди та позиції важливі, вони більш схильні до активного участі в процесі пошуку рішень, що призводить до більш прийнятних та стійких результатів медіації.

Під час проведення процедури медіації з мінімальними словами та емоціями медіатор спрямовує діалог між сторонами, забезпечуючи послідовність та спокійну атмосферу. Він дає можливість кожній стороні висловити свої погляди та почути позицію іншої сторони. Медіатор уникне втручання в сам процес рішення та намагатиметься заохочувати сторони приймати відповідальність за власні рішення. Він забезпечує конфіденційність обговорень і підтримує безперервність процесу медіації до досягнення домовленостей між сторонами.

Дотримання принципу конфіденційності під час медіації передбачає, що всі обговорення та інформація, яка виникає під час процедури, залишаються конфіденційними і не розголошуються третім особам без згоди сторін. Медіатор зобов'язаний зберігати та захищати конфіденційність усієї інформації, отриманої в процесі медіації, і не має права розголошувати її поза рамками процедури без згоди сторін. Це забезпечує відкритий та довірливий характер діалогу між сторонами, сприяє ефективному пошуку рішення та дозволяє сторонам вільно висловлювати свої думки та побоювання.

Економія часу сторін під час медіації полягає в тому, що процес медіації зазвичай займає менше часу порівняно з судовим процесом або іншими формами вирішення конфліктів. Медіатор спрямовує діалог між сторонами на пошук швидкого та ефективного рішення, уникнення затягування процесу та зменшення кількості необхідних засідань. Це дозволяє сторонам зосередитися на суті конфлікту, швидше досягти взаємоприйняттого рішення та зберегти час та ресурси, які можуть бути витрачені в інших сферах їхньої діяльності.

Застосування принципу взаємовигідної перемоги сторін, відомого також як "win-win", означає пошук такого рішення конфлікту, за яке кожна сторона виграє або отримує вигоду. Замість того, щоб одна сторона перемагала на шкоду іншій, медіатор сприяє створенню рішення, яке враховує і відповідає інтересам обох сторін. Це може включати компроміси, обмін вигодами або знаходження альтернативних шляхів досягнення мети, щоб забезпечити, що кожна сторона відчує себе задоволеною і отримує користь від угоди. Принцип взаємовигідної перемоги стимулює конструктивний підхід до вирішення конфлікту і сприяє зміцненню взаємин між сторонами.

Ну і наостанок, гнучкість у процесі медіації полягає в тому, що цей процес адаптується до потреб та особливостей конкретного конфлікту та учасників. Медіатор спроможний змінювати стратегії та методи роботи відповідно до змін обставин або реакцій сторін. Гнучкість означає, що медіатор може використовувати різні техніки та підходи в процесі спілкування з учасниками конфлікту, щоб забезпечити ефективне врегулювання суперечностей. Це може включати варіювання формату зустрічей, використання різних комунікаційних методів, розвиток індивідуальних підходів до кожної сторони конфлікту та швидке реагування на зміни обстановки. Гнучкість дозволяє медіатору ефективно керувати процесом медіації, забезпечуючи оптимальні умови для досягнення взаємовигідної угоди між сторонами.

Також важливим інструментом для розуміння та управління конфліктами в організаціях є показники для оцінки та діагностики конфліктних ситуацій:

частота конфліктів. Показник, який вказує на те, як часто виникають конфліктні ситуації в організації. Висока частота може свідчити про проблеми в комунікації або культурі підприємства.

інтенсивність конфліктів. Ступінь напруги та емоційності, пов'язаних з конфліктами. Вимірюється від відносно невеликої до серйозної.

тип конфліктів. Різноманітність конфліктів, які можуть включати конфлікти завдань, стосунків, процесів тощо. Розуміння типів конфліктів допомагає визначити їхні причини та ефективні методи врегулювання.

учасники конфліктів. Ідентифікація осіб або груп, які взаємодіють в конфлікті, а також їхніх ролей та мотивацій.

причини конфліктів. Опис того, що викликає конфлікти в організації, такі як розбіжності у цілях, інтересах, цінностях або обмежених ресурсах.

наслідки конфліктів. Визначення впливу конфліктів на організацію, включаючи втрати продуктивності, погіршення робочого клімату, психологічний стрес, втрату робочої мотивації тощо.

стадії конфліктів. Аналіз того, на якому етапі розвитку знаходиться конфлікт. Це може включати етапи ескалації, кризи, згладження та вирішення.

стратегії врегулювання. Оцінка методів, які застосовуються для управління конфліктами, таких як уникнення, змирення, компроміс, співпраця тощо.

Ці показники допомагають керівництву та спеціалістам з управління конфліктами зрозуміти природу, причини та наслідки конфліктів у власній організації і розробити ефективні стратегії їх управління та вирішення.

Проте окрім методів дослідження та вирішення конфліктів, важливо також проводити аналіз самих цих методів, щоб визначити які з них є найбільш ефективними для кожного окремого випадку. Аналіз ефективності методів управління конфліктами є ключовим кроком для визначення найбільш оптимальних підходів до вирішення конфліктних ситуацій (рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Елементи аналізу ефективності методів управління конфліктами

У поданій схемі пункт "Задоволення сторін" відображає ступінь задоволення кожної зі сторін від результату конфлікту. Це може включати такі аспекти, як чи враховані і вирішені інтереси обох сторін, чи було досягнуто справедливого рішення, чи відповідає результат їх очікуванням та потребам. Важливо, щоб сторони відчували, що їхні погляди були почуті і враховані, а рішення було прийняте з урахуванням їхніх потреб та інтересів. Високий рівень задоволення сторін свідчить про успішне вирішення конфлікту, тоді як низький рівень може вказувати на незадоволеність і невирішені питання, які можуть виникнути знову у майбутньому. Отже, міра задоволення сторін є важливим показником ефективності вирішення конфлікту і може вказати на його стійкість та можливість уникнення подібних проблем у майбутньому.

Показник "Часові витрати" в оцінці ефективності вирішення конфлікту відображає обсяг часу, який необхідний для досягнення узгодженості та завершення конфліктної ситуації. Цей показник враховує не лише кількість годин або днів, витрачених на переговори та розв'язання конфлікту, але і ефективність використання цього часу. Для оцінки часових витрат можуть використовуватися різні методи, такі як визначення тривалості переговорів, відслідковування часу на вирішення конкретних етапів конфлікту, оцінка загальної тривалості процесу вирішення. Важливо також враховувати оптимальність витрати часу: чим швидше і ефективніше конфлікт буде вирішено, тим менше будуть витрати часу і ресурсів, що може позитивно позначитися на продуктивності та ефективності роботи всієї організації.

Пункт "Підтримка стосунків" вказує на те, наскільки успішно вирішене питання сприяло збереженню або покращенню відносин між сторонами. Це оцінюється через спостереження за змінами у взаємодії, відносинах та спілкуванні між ними після вирішення конфлікту. Якщо конфлікт було вирішено таким чином, що сторони залишаються задоволеними і здатними продовжувати співпрацювати, це може вказувати на позитивний вплив вирішення конфлікту на взаємини між ними. Збереження або відновлення довіри, співпраці та сприятливого клімату взаємодії є важливими показниками успішності вирішення

конфлікту. Це також може відображати вміння сторін працювати разом у майбутньому, навіть у випадку виникнення нових конфліктних ситуацій. Таким чином, підтримка стосунків між сторонами є ключовим елементом ефективного вирішення конфлікту, оскільки вона визначає подальшу можливість спільної роботи та співіснування.

Під ефективністю вирішення конфлікту визначається його здатність досягти мирного та прийняттого для всіх учасників закінчення конфліктної ситуації. Основні аспекти ефективності вирішення конфлікту включають досягнення узгодженості між сторонами, зменшення напруги, прийняття конкретних рішень, сприяння покращенню взаємин та стійкості результатів. Ефективне вирішення конфлікту покликане забезпечити взаємовигідний компроміс, підтримати гідність сторін, зберегти довіру та співпрацю, а також забезпечити стійкість узгоджених рішень у майбутньому.

Пункт "Стійкість вирішення" в оцінці конфлікту вказує на тривалість та стійкість досягнутого рішення. Це означає, наскільки довго застосовуване рішення залишається ефективним і прийнятним для сторін після завершення процесу вирішення конфлікту. Стійкість вирішення може бути виміряна через час, який пройшов з моменту вирішення конфлікту, без знову з'явлення та наростання конфліктних ситуацій. Основними показниками стійкості вирішення є тривалість миру або згоди між сторонами після вирішення конфлікту, відсутність повторного виникнення конфліктних ситуацій, а також стабільність та продуктивність взаємин між сторонами. Якщо рішення конфлікту виявляється стійким та тривалим у часі, це свідчить про його успішність та ефективність. Однак важливо враховувати, що стійкість вирішення може залежати від різних факторів, таких як зміни у внутрішній або зовнішній ситуації, нові обставини або потреби сторін, а також ефективність моніторингу та управління можливими конфліктними ситуаціями. Тому важливо постійно оцінювати стійкість вирішення та вживати заходи для збереження та підтримки досягнутого компромісу або угоди між сторонами.

І останній пункт "Витрати ресурсів" в аналізі ефективності вирішення конфлікту вказує на обсяг затрат, які необхідно зробити для досягнення угоди або компромісу між сторонами. Цей показник включає в себе фінансові, часові, людські та інші ресурси, які витрачаються під час процесу вирішення конфлікту. Оцінка витрат ресурсів дозволяє визначити ефективність процесу вирішення конфлікту з точки зору економічної доцільності та оптимального використання ресурсів. Чим менше ресурсів потрібно витратити на вирішення конфлікту, тим ефективніше вважається процес вирішення. Фінансові витрати можуть включати в себе витрати на оплату послуг медіатора або юриста, витрати на проведення переговорів, а також будь-які інші витрати, пов'язані з вирішенням конфлікту. Часові витрати включають в себе час, витрачений сторонами на участь у переговорах або медіації, а також час, витрачений на аналіз ситуації та прийняття рішення. Людські ресурси охоплюють участь фахівців та експертів у процесі вирішення конфлікту, а також будь-який інший персонал, який може бути залучений до цього процесу. Інші ресурси можуть включати в себе матеріальні ресурси, інформаційні та технічні засоби, необхідні для вирішення конфлікту. Оцінка витрат ресурсів є важливою для того, щоб забезпечити ефективне використання обмежених ресурсів і забезпечити оптимальний результат вирішення конфлікту.

Отже, існує багато різного роду методів дослідження конфліктів, що дозволяють правильно оцінювати їх і відповідно до яких можна підібрати правильну тактику їх вирішення. Відповідно існують також і методики вирішення та подолання конфліктів, які можна використовувати в тій чи іншій ситуації і кожна з яких має свої особливості. Проте окрім цього всього важливо також не забувати і про те, що ці методи та методики також потребують оцінювання та аналізу, інакше визначити яка з них ефективна, а яка користі не несе майже неможливо. Саме тому існують ще й окремі методики аналізу усіх цих методів і оцінки їхньої ефективності.

Висновки до розділу 1.

В розділі виконано комплексне дослідження основних аспектів управління персоналом та методів стратегічного планування його розвитку. За результатами дослідження можна зробити такі висновки:

у підрозділі "Економічна та управлінська сутність конфліктів" проаналізовано причини економічних та управлінських конфліктів у контексті організаційного менеджменту. Визначення конфлікту та його характеристики дозволяють розуміти сутність цього явища, а саме зіткнення протилежних інтересів, думок, цінностей або потреб, що може виникати в будь-якій організації. Враховуючи характеристики конфліктів, можна адаптувати стратегії їх вирішення до конкретної ситуації. Різновиди конфліктів в системі менеджменту включають міжособистісні, міжгрупові, міжфункціональні та міжорганізаційні конфлікти. Кожен з них має свої особливості та може впливати на ефективність управлінської діяльності. Вплив конфліктів на економічні показники та управлінську діяльність може бути значним. Конфлікти можуть призводити до зниження продуктивності праці, підвищення витрат на управління конфліктами, втрат клієнтів та репутації, а також спричиняти нестабільність в організаційній культурі.

Значення дослідження конфліктів для підвищення ефективності роботи підприємства полягає у можливості вчасно виявляти та вирішувати конфліктні ситуації, розробляти стратегії їх запобігання та забезпечення сприятливого робочого середовища. Дослідження конфліктів дозволяє зрозуміти їхні причини та наслідки, а також розвивати ефективні методи управління конфліктами для досягнення успішних результатів в управлінській діяльності.

у підрозділі "Особливості конфліктів в системі менеджменту" досліджено важливі аспекти, пов'язані з виникненням, розвитком та наслідками конфліктів у сфері управління. Специфіка конфліктів на різних рівнях управління відображається у тому, як вони проявляються на різних рівнях організаційної ієрархії. Вони можуть виникати як між окремими співробітниками, так і між відділами, керівництвом та підлеглими. Ця специфіка враховується при розробці стратегій управління конфліктами. Типові причини та фактори виникнення

конфліктів включають різноманітні аспекти, такі як розбіжності в цілях, інтересах, стилі комунікації, конкуренція за ресурси та владу. Розуміння цих причин допомагає ефективно вирішувати конфлікти та запобігати їхньому виникненню у майбутньому. Можливі наслідки та вплив конфліктів на різні сфери діяльності включають загрозу для командної роботи, падіння продуктивності, погіршення робочого клімату та сприйняття організації працівниками.

Особливості діагностики та аналізу конфліктних ситуацій полягають у визначенні кореневих причин конфліктів, ідентифікації ключових учасників та визначенні стратегій їхнього врегулювання. Діагностика дозволяє зрозуміти суть конфлікту та розробити ефективний план дій для його вирішення.

у підрозділі "Огляд методів і методик дослідження конфліктів" було розглянуто різноманітні методи та методики, які спрямовані на розуміння, вивчення та врегулювання конфліктів. Вони включають в себе різноманітні підходи та інструменти, які допомагають розкрити природу конфліктних ситуацій та їхні наслідки. Показники для оцінки та діагностики конфліктних ситуацій дозволяють об'єктивно оцінити стан конфлікту, визначити його основні причини та визначити шляхи подальшого врегулювання.

Методи запобігання та врегулювання конфліктів представляють собою набір інструментів, прийомів та стратегій, спрямованих на зменшення конфліктності та ефективне вирішення конфліктів у процесі їхнього виникнення. Аналіз ефективності методів управління конфліктами дозволяє оцінити, наскільки успішно використовуються різні підходи та стратегії для регулювання конфліктів і як це впливає на результати та стосунки між сторонами.

Отже, вивчення конфліктів дозволяє зробити висновок, що конфлікти є необхідною складовою будь-якої організації та менеджменту. Методи дослідження та аналізу конфліктів допомагають розуміти їх природу та причини. Таким чином, врахування особливостей конфліктів та їх міри впливу на різні аспекти господарської діяльності забезпечує стабільність та ефективність у роботі підприємства.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ "БУРАТ АГРО"

### 2.1. Загальний аналіз ТОВ "Бурат Агро" та його системи управління

"БУРАТ-АГРО" - одна з провідних компаній в українському аграрному секторі, що входить до складу ІМК, провідного агропромислового холдингу, який є одним з найбільших агробізнесів країни. Заснована в 1998 році, "БУРАТ-АГРО" спеціалізується на різних аспектах сільськогосподарського виробництва і є провідною селекційною компанією.

Основними видами діяльності компанії є виробництво стратегічних культур, таких як кукурудза, пшениця та соняшник, а також зберігання цих культур через їхню високу ринкову вартість. Крім того, компанія також займається виробництвом молока і розширює свою діяльність у різних сферах сільськогосподарського виробництва. Про стабільний розвиток "БУРАТ-АГРО" свідчить той факт, що зараз компанія входить до складу ІМС Holdings, яка визнана однією з 10 найбільших агропромислових компаній України. Наразі в компанії працює 754 особи, що свідчить про високі обсяги виробництва та вагу компанії на ринку сільськогосподарських послуг.

"БУРАТ-АГРО" - це насамперед диверсифіковане господарське підприємство, що спеціалізується на кількох ключових галузях. Компанія активно займається тваринництвом, особливо молочним скотарством через високі показники виробництва молока. У рослинництві "БУРАТ-АГРО" демонструє широкий спектр сільськогосподарської діяльності, зосереджуючись не лише на картоплі, а й на вирощуванні різних зернових та технічних культур. Компанія демонструє свою різноманітність у рослинництві, виробляючи олію з соняшнику та сафлору. Завдяки такому підходу "БУРАТ-АГРО" ефективно використовує різні аспекти сільськогосподарського виробництва, розширюючи свою присутність на ринку та підтримуючи сталий розвиток у різних секторах.

Компанія володіє залізничним елеватором та наземним складом для зберігання продукції потужністю 55 000 тонн. Діяльність компанії включає в себе вирощування технічних зернових та інших культур;  
виробництво м'яса та субпродуктів;  
виробництво нерафінованих рослинних олій та жирів;  
виробництво зернових культур;  
виробництво готових кормів для сільськогосподарських тварин;  
виробництво хліба та хлібобулочних виробів;  
розпилювання, стругання та просочення деревини.

Крім того, 75% зерна, вирощеного "БУРАТ-АГРО", експортується. Іншими словами, загальна орієнтація компанії на зовнішні ринки означає, що вона може досить успішно працювати навіть тоді, коли країна перебуває в кризовому стані.

Для ефективного управління сучасними бізнес-організаціями та прийняття обґрунтованих бізнес-рішень менеджерам різних рівнів необхідна всебічна теоретична підготовка та навички ефективного управління бізнесом. Питання підготовки висококваліфікованих фахівців з управління виробництвом набуває все більшого значення в сучасних умовах. Стратегічний аналіз є одним з основних етапів стратегічного планування і допомагає з формуванням ефективної стратегії розвитку підприємства. Під час стратегічного аналізу визначається вплив зовнішніх і внутрішніх факторів стратегію підприємства. Окремі стратегії взаємопов'язані в межах системи стратегій, тому одні й ті самі критерії можуть бути актуальними для різних стратегій.

PEST-аналіз та SWOT-аналіз є двома провідними інструментами стратегічного аналізу. PEST-аналіз - це маркетинговий інструмент, призначений для визначення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес. Мета цього аналізу - визначити фактори зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на організацію, та спрогнозувати вплив (позитивний чи негативний) цих факторів. SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. При такому аналізі, досліджуються і визначаються сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища,

а також можливості і загрози зовнішнього середовища організації. В той час як PEST-аналіз дозволяє проаналізувати фактори зовнішнього середовища, що впливають на компанію, SWOT-аналіз дозволяє побачити компанію в контексті її зовнішнього і внутрішнього середовища, які, можливо, не були враховані при проведенні PEST-аналізу.

Для аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, загроз та можливостей, які мають вплив на критерії конкретних стратегій розвитку ТОВ «Бурат-Агро» використано методи PEST та SWOT-аналізу ( табл. 2.1 та табл. 2.2 ).

Таблиця 2.1 - PEST-аналіз ТОВ «Бурат-Агро»

Аспект зовнішнього середовища	Бал	Аспект зовнішнього середовища	Бал
Політичний (P)		Економічний(E)	
Нормативно-правове (внутрішнє) державне регулювання галузі	7	Економічна державна підтримка: бюджетне фінансування програм розвитку; пільгове оподаткування; запровадження пільгових короткострокових та довгострокових послуг; цінове регулювання	7
Державне регулювання земельних відносин та контроль за дотриманням екологічних норм ведення господарської діяльності	6	Падіння економіки України через війну. Курс валют, рівень інфляції.	10
Управління експортом зернових культур в Україні - державна політики в галузі експорту зерна. Міжнародні відносини між країнами покупцями та експортерами.	7	Рівень цін (коливання) цін на паливо, засоби захисту рослин, добрива та посівний матеріал	9
Ведення активних бойових дій в Україні	9	Подальше зниження глобального економічного зростання через війну в Україні.	8
Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу	29	Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу	34
Соціальний (S)		Технологічний (Т)	
Демографічна ситуація в селах та смт., де проводить свою діяльність підприємство	5	Використання світовими експортерами та конкурентами новітньої с/г техніки для вирощування культур, що призводить до економічного ефекту	7

## Продовження табл. 2.1

Тенденції на ринку праці в галузі	8	Новітніх розробок в області селекції рослин та посівного матеріалу , що призводить до економічного ефекту	8
Вплив та регулювання сільських громад на діяльність підприємства	5	Використання світовими експортерами конкурентами новітніх розробок та технологій в області обробки землі, екологічної безпеки, т.д. (агрономія)	7
Переселення українців, через військові дії РФ (внутрішня міграція та еміграція)	9	Вплив війни на запровадження нових технологій в галузі та на самому підприємстві	9
Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу	27	Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу	31

Найбільший вплив на діяльність ТОВ «Бурат-Агро» має економічний аспект зовнішнього середовища (52 бали). За експертною оцінкою аспект «Падіння економіки України через війну. Курс валют, рівень інфляції» має найбільший вплив (10 балів) серед всіх економічних аспектів зовнішнього середовища підприємства; найменший вплив на діяльність ТОВ «Бурат-Агро» має соціальний аспект зовнішнього середовища (39 балів) та зайняли друге місце серед факторів зовнішнього середовища, що мають вплив на діяльність ТОВ «Бурат-Агро».

Аналіз ефективності ТОВ «Бурат-Агро» за допомогою SWOT-аналізу:

Таблиця 2.2- SWOT-аналіз ТОВ «Бурат-Агро»

Сильні сторони(S)	Слабкі сторони (W)
Високі економічні показники діяльності підприємства .	Залежність від курсу валют та рівня інфляції.
Наявність великого земельного банку.	Залежність від рівня цін (коливання цін) на паливо, зерна, добрива та посівний матеріал
Наявність висококваліфікованих менеджерів та спеціалістів, конкурентна з/п персоналу.	Не достатня економічна державна підтримка, відсутність нових бюджетних програм розвитку галузі.
Налагоджена організаційна структура підприємства.	Не стабільність цін на світовому ринку пшениці та зерна.
Можливості (O)/ Запропоновані нові впровадження	Загрози(T)

## Продовження табл. 2.2

Зниження витрат на матеріали шляхом, технічного до оснащення сівалок, розкидачів, обприскувачів, тракторів, борон.	Різке падіння цін на світовому ринку цін на зернові через над врожаї або зміни державного регулювання експорту в конкурентів (економічні війни).
Запровадження та реалізація на виробництві системи «Climate FieldView».	Жорстке державне регулювання галузі, жорсткий контроль над експортом продукції, державне регулювання цін.
Оптимізація польових маршрутів техніки.	Введення державою додаткових податків для імпортерів с/г техніки, запчастин та зр; збільшення вартості акцизу на пальне, тощо.
Тестування та ознайомлення з новітніми світовими розробками в аграрній галузі	Значні (різкі) зміни клімату, низька врожайність через погіршення кліматичного та екологічного стану.

В поданій таблиці проаналізовано більш детально деякі можливості та запропоновано нові впровадження, що вказані в SWOT-аналізі ТОВ «Бурат-Агро»: зниження витрат на матеріали шляхом дооснащення сівалок, розкидачів, обприскувачів, тракторів, борон.

Для реалізації цієї можливості, можна запропонувати такі нові впровадження:

дооснащення сівалок Horsch Maestro системою точного посіву та швидкісного посіву;

внесення добрив зі змінною нормою; розпилення з індивідуальним контролем форсунок і меншим використанням води та засобів захисту рослин;

проведення контролю над рівнем ущільнення ґрунту;

використання сучасних методів контролю використання палива;

запровадження та реалізація на виробництві системи «Climate FieldView».

«Climate FieldView» - це сучасна технологія, яку вже використовують підприємства-лідери, вона надає можливості: створення карти полів, індивідуального розрахунку густоти посіву, візуалізації стану здоров'я поля, аналізу продуктивності вирощування культур;

оптимізація польових маршрутів техніки шляхом впровадження нових методів роботи диспетчерсько-логістичної служби в співпраці із агрономічною службою;

тестування та ознайомлення з новітніми світовими розробками в аграрній галузі.

Технології в аграрному бізнесі постійно розвиваються, вже зараз лідери серед виробників сільськогосподарської техніки на своїх виставках презентують нові розробки, які вже скоро з'являться на вільному ринку та прогнозовано будуть широко використовуватися компаніями виробниками сільськогосподарської продукції, серед них:

керування на відстані (автономні транспортні засоби);

системи вибіркового обприскування;

продовження тісної співпраці із офіційними представниками с/г техніки та запчастин.

Дослідження організаційної структури підприємства також є важливим етапом в управлінні, оскільки воно дозволяє отримати глибоке розуміння внутрішнього устрою організації. Аналіз структури включає в себе вивчення лінійних та функціональних зв'язків, формування комунікаційних каналів та ієрархічних відносин.

Не зважаючи на важливість дослідження організаційної структури, варто враховувати, що це лише один із аспектів комплексного управління. Важливо досліджувати лише структуру, ігноруючи інші аспекти, такі як корпоративна культура, стратегія та ефективність управління. Організаційна структура повинна співпрацювати з іншими елементами системи управління для досягнення загальних цілей підприємства.

Чітка організаційна структура приносить підприємству кілька важливих переваг:

організаційна структура визначає лінії влади та комунікаційні шляхи, що допомагає уникнути дублювання функцій та підвищує ефективність в управлінні;

кожен підрозділ та співробітник має чіткі визначені обов'язки і повноваження, що сприяє відповідальності та концентрації на конкретних завданнях;

завдяки чітким лініям влади та розподілу функцій, підприємство може оптимізувати свої операції та збільшити продуктивність працівників;

ієрархічна структура сприяє швидшому прийняттю та виконанню рішень, оскільки вони приймаються в рамках чітко визначених процесів;

в окремих випадках, чітка структура може бути гнучкою, дозволяючи швидко адаптуватися до змін у середовищі;

завдяки чітко оформленим лініям влади та різним рівням управління, співробітникам легше розвивати свою кар'єру та висуватися по службі.

Отже, тепер можна визначити організаційну структуру підприємства (рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «БУРАТ-АГРО»

З наведеного рисунку чітко видно, що внутрішня структура управління ТОВ «БУРАТ-АГРО» ґрунтується на раді директорів, в яку входять директори різних профілів і сфер, які очолюють відповідні відділи підприємства, зокрема:

генеральний директор здійснює поточне управління компанією і відповідає за реалізацію короткострокових і довгострокових планів компанії. Відповідає за організацію щоденної діяльності підприємства та виконання короткострокових та довгострокових планів. Він призначений для реалізації стратегічних цілей, розроблення та ефективного впровадження довгострокових стратегій компанії. Головний директор відповідає за ведення бізнесу, прийняття стратегічних рішень та координацію діяльності різних підрозділів для досягнення успіху та сталого розвитку підприємства;

фінансовий директор контролює та відповідає за всі фінансові аспекти стратегії компанії. Координує фінанси компанії, керуючи політиками компанії з потреби в капіталі, борговому навантаженню, оподаткуванню. Відповідає за головне фінансове управління компанією. Управляє фінансовими аспектами стратегії, координує фінансові аспекти компанії, включаючи управління потребами в капіталі, управління борговим навантаженням та оподаткуванням. Основні обов'язки також включають розроблення та нагляд за виконанням бюджетів компанії, фінансовий контроль, організацію бухгалтерського обліку та здійснення аудиту для забезпечення фінансової прозорості та відповідності всіх фінансових процесів вимогам стандартів та законодавства;

комерційний директор відповідає за координацію діяльності з експорту, логістики та розроблення стратегій продажів компанії. Його обов'язки також включають визначення оптимальних шляхів збуту продукції на зовнішніх ринках, ефективне управління логістичними процесами та розроблення стратегій для збільшення обсягів продажів та підвищення конкурентоспроможності компанії;

директор з виробництва забезпечує ефективну організацію технологічного процесу вирощування сільськогосподарських культур. Він відповідає за координацію та оптимізацію виробничих процесів, надає напрямки та контролює

діяльність підрозділів, спрямовану на високу якість та врожайність культур. Директор з виробництва також відповідає за впровадження інноваційних технологій та вдосконалення виробничих процесів для досягнення оптимальних результатів;

операційний директор відповідає за комплексну систему операційної діяльності компанії. Його обов'язки включають в себе координацію та управління різними аспектами операцій, забезпечення ефективної взаємодії між виробничими, логістичними та іншими відділами підприємства. Операційний директор відповідає за оптимізацію процесів, вдосконалення робочих процедур та впровадження кращих практик для досягнення високої ефективності в операційній сфері компанії;

директор юридичного департаменту відповідає за ефективне управління правовими ризиками в компанії. Він відповідає за забезпечення дотримання всіх правових норм і правил, які регулюють діяльність підприємства. Крім того, директор юридичного департаменту відповідає за юридичний супровід діяльності закордонних підприємств Групи компаній ІМК, забезпечуючи їхню відповідність міжнародним правовим стандартам та вирішуючи юридичні питання, пов'язані з міжнародною діяльністю;

директор з маркетингу та зв'язків з інвесторами відповідальний за розроблення та впровадження стратегій маркетингу компанії. Він керує усіма аспектами маркетингової діяльності, включаючи рекламу, продажі, брендинг та відносини з інвесторами. Директор займається розробленням маркетингових кампаній, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду та привертання нових клієнтів. Крім того, він відповідає за взаємодію з інвесторами, надаючи їм інформацію про фінансовий стан компанії та перспективи інвестування.

До того ж на підприємстві є заступники генерального директора, відповідальні за напрямки інновацій, розвитку земельних відносин, соціальної політики та внутрішнього контролю і управління ризиками.

Після проведеного аналізу можна констатувати, що компанія "Бурат-Агро" продовжує свою діяльність в умовах нестійкого зовнішнього середовища, де політичні, військові та економічні ризики будуть продовжувати створювати проблеми та все нові і нові виклики в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Діяльність компанії в таких умовах є безперечно дуже складною, проте вона намагається не тільки зберегти свої показники, а ще й розвиватись, що свідчить про амбіційність керівництва і їхнє налаштування на прогрес не зважаючи на все перепони, що виникають.

## 2.2. Дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ "Бурат Агро"

Аналіз фінансово-економічного положення підприємства – це процес, під час якого досліджується та оцінюється фінансово-господарська діяльність підприємства з метою прийняття обґрунтованих бізнес-рішень. Серед основних завдань фінансово-економічного аналізу можна назвати:

аналіз фінансової звітності та показників, що характеризують фінансовий стан підприємства для розуміння його ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості;

оцінка прибутковості, оборотності та інших показників, щоб зрозуміти, наскільки ефективно бізнес використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей;

визначення можливих фінансових ризиків та здатності компанії реагувати на них;

на основі аналізу розробляються прогнози та формулюються стратегії для оптимізації фінансової та операційної діяльності;

допомога у підготовці звітів для зацікавлених сторін, таких як інвестори, кредитори та державні органи.

Такий аналіз – це важливий інструмент управління бізнесом, який сприяє прийняттю обґрунтованих та ефективних бізнес-рішень для досягнення стратегічних цілей.

Його можна назвати важливим інструментом для бізнесу з кількох причин. По-перше, він дає загальне уявлення про фінансовий стан компанії та виявляє її сильні та слабкі сторони. Це створює основу для прийняття важливих бізнес-рішень та формулювання ефективних стратегій розвитку.

Другим аспектом є можливість прогнозувати майбутні результати діяльності. Прогнозування через аналіз є ключовим для бюджетного планування, розроблення інвестиційної стратегії та фінансування. Важливою функцією є виявлення тенденцій і проблем та уникнення потенційних ризиків. Аналіз дозволяє швидко реагувати на зміни та своєчасно виявляти проблеми.

Третім важливим аспектом є оцінка операційної ефективності, в якій фінансовий аналіз визначає, наскільки ефективно використовуються ресурси компанії. Крім того, результати аналізу використовуються для залучення інвестицій та кредитів. Інвестори та кредитори оцінюють фінансову стабільність компанії та її майбутні перспективи на основі результатів фінансового аналізу.

Отже, для того щоб провести аналіз показників економічної діяльності підприємства необхідно скористатись основними даними про господарську діяльність підприємства, зібраними за останні декілька років. Тоді можна буде не тільки зробити висновки щодо економічного положення і становища компанії, а й простежити певні тенденції в динаміці цих показників і виділити їх.

Для початку необхідно навести декілька ключових показників діяльності організації (табл. 2.3), на основі яких і проводитиметься аналіз.

Таблиця 2.3 – Ключові показники господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро» за 2020-2022 рр.

Показник	Одиниці вимірювання	2020 р.	2021 р.	2022 р.
----------	---------------------	---------	---------	---------

## Продовження табл. 2.3

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	293 278	323 013	311 784
Валовий прибуток	тис. грн.	78 639	101 709	107 163
Продуктивність праці	тис. грн./особа	1333,59	1425,48	1552,36
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн.	9,82	11,79	11,75

Після аналізу ключових показників економічної діяльності ТОВ "БУРАТ-АГРО" за 2020-2022 роки, можна зробити висновок, що фінансове становище підприємства було в цілому задовільним, адже було відзначено зростання показників, не зважаючи навіть на початок повномасштабного вторгнення у 2022 р., яке спричинило величезну економічну кризу. Ці показники свідчать про те, що компанія в цілому розвивається правильно і керівництву вдалося втримати економічне положення підприємства стабільним.. Проте все ще важливо залишатися відкритими для динаміки конкурентного середовища, реагувати на зміни в потребах ринку, враховувати останні технологічні та індустріальні тенденції, а також зміни в політичному та економічному становищі держави. Такий підхід дозволить не лише утримувати стабільність, але і постійно покращувати показники компанії, забезпечуючи її конкурентоспроможність.

Також, на основі приведених показників можна побудувати графіки, для унаочнення даних, а також для того, щоб можна було чітко простежити певні тенденції в зміні цих показників діяльності компанії (рис. 2.2-2.4).

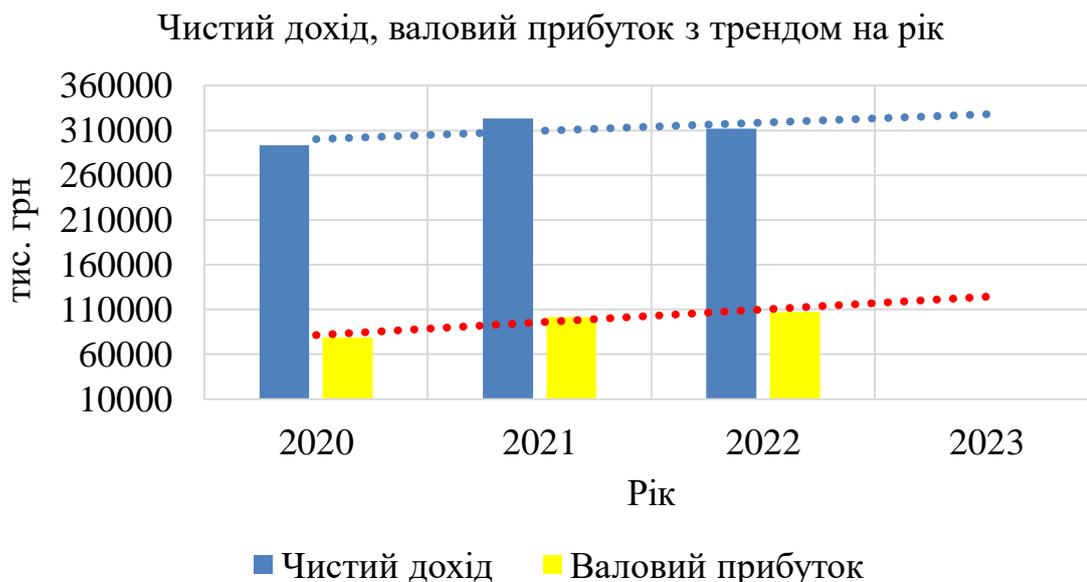


Рис. 2.2 – Графік динаміки зміни чистого доходу від реалізації продукції та валового прибутку ТОВ «Бурат-Агро»

За допомогою даного графіка можна краще простежити те, як змінювались показники валового прибутку та чистого доходу від реалізації продукції за 2020-2022 рр. Можна відмітити незначне зниження показника чистого доходу у 2022 р., при невеликому збільшенні показника валового прибутку. Враховуючи тенденції останніх років, на основі цих даних можна побудувати на графіку лінію тренду, яка вказує на те, що вже у наступному році показники все ж таки повинні зрости. Валовий прибуток щороку зростає, навіть у 2022 р. було відмічено його ріст, а тому цілком логічно спрогнозувати його зростання і в 2023 р. При цьому показник чистого доходу від реалізації у 2023 р. згідно побудованої лінії тренду має щонайменш повернутись до стану 2021 р., або навіть трішки вирости порівняно з ним. Загалом же можна дійти висновку, що підприємство має позитивні тенденції розвитку і потенціал для подальшого зростання, а тому керівництву достатньо буде наразі лиш підтримувати нинішні темпи розвитку, щоб досягти прогресу.

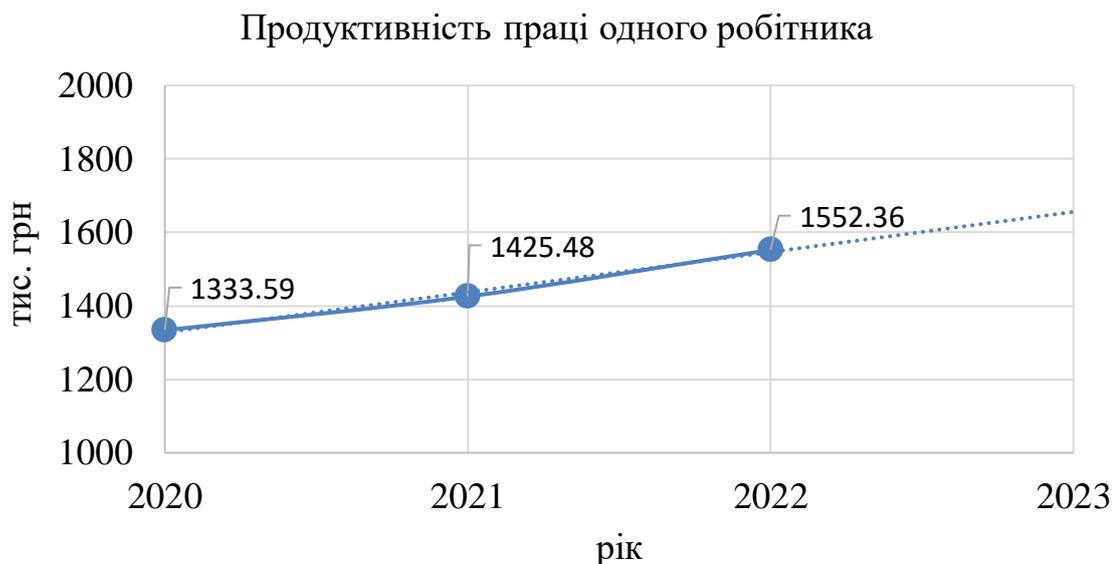


Рис. 2.3 – Динаміка зміни продуктивності праці робітників ТОВ «Бурат-Агро»

Наступним показником для відображення на графіку та прогнозування його зміни є показник продуктивності праці на підприємстві. Цей показник відображає наскільки ефективною є діяльність підприємства в перерахуванні на одного працівника. Тобто фактично це відображення в грошовому еквіваленті результативності праці кожного окремо взятого робітника. Згідно цього показника можна дійти висновку, що продуктивність праці на підприємстві щороку зростала. Це може бути пов'язано з різними факторами, серед яких:

- модернізація обладнання;
- покращення умов праці;
- покращення систем мотивації та стимулювання працівників;
- впровадження нових технологій або зміни в технологічних процесах;
- і т.д.

Загалом зростання цього показника свідчить про те, що з тих чи інших причин ефективність діяльності кожного окремо взятого працівника щороку збільшується. Це означає що були або введені в діяльність нові технології чи обладнання, що дозволило одному робітнику виконувати більший обсяг роботи і давати кращий результат, або були певні зміни в умовах праці, що сприяли

підвищенню мотивації і працездатності працівників, проте загалом в результаті тих чи інших змін продуктивність праці на підприємстві зростає. До того ж з такої позитивної динаміки можна цілком логічно припустити, що цей показник продовжить своє зростання в наступному, 2023 році, про що власне і свідчить прогноз відображений на графіку.

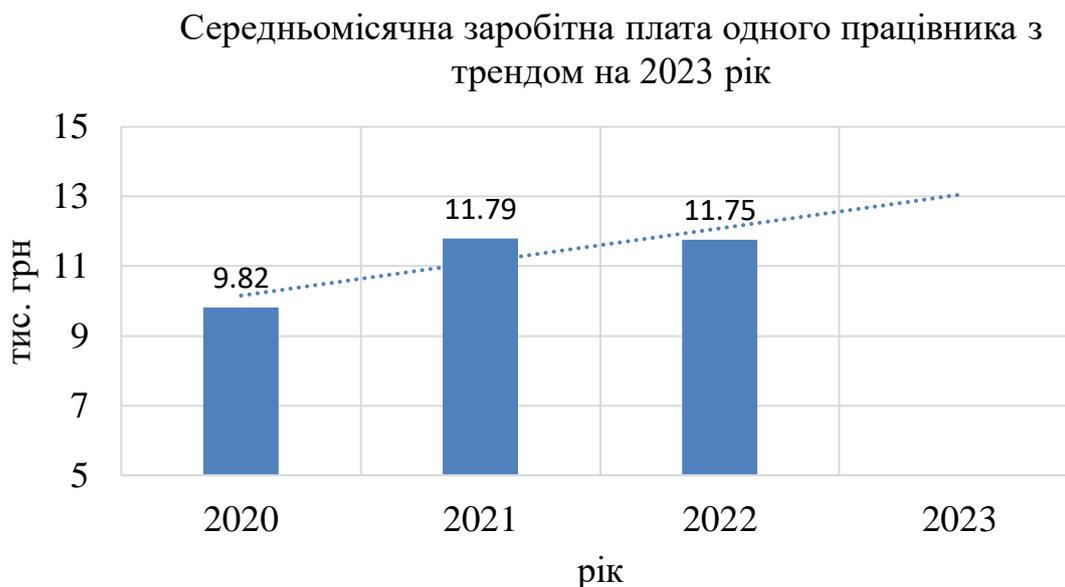


Рис. 2.4 – Середньомісячна заробітна плата одного працівника на ТОВ «Бурат-Агро» за 2020-2022 рр., з прогнозом на 2023 р.

Останнім аналізованим показником є показник середньомісячної заробітної плати працівників на підприємстві. З приведених даних і завдяки їх унаочненню в графіку чітко видно те, що заробітна плата на підприємстві ТОВ «Бурат-Агро» в цілому за аналізований період зростає. У 2022 р., ймовірно через економічну кризу розмір середньої зарплати по підприємству дещо знизився, проте зниження було дуже незначним, а тому лінія тренду показує зростання цього показника у 2023 р. до показників вищих навіть за показник 2021 р., в якому він був найбільшим за увесь аналізований період. Зростання заробітної плати на підприємстві свідчить про те, що його загальний стан є задовільним і економічне становище його можна оцінити як позитивне. До того ж цей показник може також пояснити зростання продуктивності праці робітників на підприємстві, відображене на рис. 2.3., адже

зростання заробітної плати якраз таки і є одним з можливих факторів, що вплинули на продуктивність працівників збільшивши їх мотивацію.

Отже, з аналізу декількох ключових показників господарської діяльності, відображення їх в графічному вигляді та побудови на їх основі лінії тренду, чітко простежується позитивна динаміка розвитку підприємства за останні роки і тенденція до подальшого зростання в найближчі роки.

Крім того розглянуто основні напрямки вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Бурат-Агро». Зокрема проведено аналіз вдосконалення зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «Бурат-Агро», де виявлено створення відділу експорту, що значно підвищить результативність експортних операцій та забезпечить високий рівень конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку зернових культур.

Пропозиції, що допоможуть підвищити сукупний обсяг експорту соняшникової олії, включають в себе пришвидшення будівництва нового переробного заводу, модернізацію приладів виробництва, пошук кращої маркетингової стратегії, просування високоолеїнового соняшника, тощо.

Оскільки більшість європейських країн споживають оливкову олію як найбільш придатну для здорового харчування, слід розуміти, що рівень споживання соняшникової олії в Європі низький. Тому необхідні маркетингові заходи для просування соняшникової олії. Дослідження показали, що люди, які віддають перевагу здоровому способу життя, замість оливкової олії віддають перевагу лише олії з високим вмістом олеїнової кислоти.

Високоолеїновий соняшник - це соняшник, який містить більше 82% омега-9 олеїнової кислоти (мононенасиченої жирної кислоти) і менше омега-6 лінолевої кислоти (поліненасиченої жирної кислоти). Цей сорт соняшнику був виведений з використанням традиційних методів селекції і має найвищий генетичний потенціал серед усіх олійних культур з вмістом олеїнової кислоти до 95%. Олія, вироблена з цього сорту соняшнику, має багато корисних властивостей і навіть може конкурувати з оливковою олією.

Високоолеїнова соняшникова олія характеризується найвищим вмістом вітаміну Е (альфа-токоферолу) - 45 мг/100 г. Тому вона є природним антиоксидантом, зміцнює імунітет людини і знижує ризик онкологічних і серцево-судинних захворювань. Основними причинами зростання попиту на високоолеїнову соняшкову олію на європейському ринку є широке поширення здорового харчування в розвинених країнах і потреба світової олійної промисловості в новому типі олії, яка була б дешевшою, ніж олії зі схожими властивостями, наприклад, оливкова, але з необхідною якістю. Наразі частка високоолеїнового соняшнику в структурі українського виробництва невелика, лише близько 4%, але світові тенденції показують, що розвиток цього сектору в нашій країні має великі перспективи. Для «БуратАгро» вирощування високоолеїнового соняшнику дає унікальну можливість отримувати додатковий прибуток з кожного гектара без додаткових витрат (технологія вирощування високоолеїнового соняшнику нічим не відрізняється від звичайного соняшнику).

Можна також надати такі рекомендації щодо збільшення експортного потенціалу компанії:

будівництво нового заводу принесе значні вигоди та збільшить виробничі потужності компанії;

зменшення логістичних витрат, тобто інвестиції у власний вагонний парк та придбання незалежної логістики. Це дозволить «Бурат Агро» зменшити ризики та отримати більший контроль над процесом залізничних перевезень;

реалізуючи стратегію зниження витрат на збут за рахунок збільшення інвестицій у "зелену" енергетику, ТОВ «Бурат Агро» не тільки уникне енергетичних ризиків, а й отримає додатковий прибуток, підвищить ефективність виробництва та стане більш екологічним;

підвищуючи ефективність роботи холдингу, ТОВ «Бурат Агро» зможе розширити свою присутність на нових експортних ринках. Збільшення кількості сертифікатів відкриє нові експортні можливості, адже якість та безпечність продукції стали важливим показником успішності компанії.

Таким чином, було проведено аналіз основних фінансово-економічних показників господарської діяльності підприємства ТОВ «Бурат-Агро». Під час цього аналізу було побудовано декілька графіків, за допомогою яких унаочнено показники за 2020-2022 рр., та побудовано лінії тренду на 2023 р. для кожного показника. В результаті було зроблено висновки про те, що загалом динаміка розвитку підприємства позитивна і воно має перспективи до подальшого зростання. Не зважаючи навіть на повномасштабне вторгнення РФ в Україну у 2022 р. підприємство спромоглося втримати своє економічне становище стабільним та гідно пройти цей кризовий період, виходячи тепер на шлях розвитку та зростання. Окрім цього було проведено аналіз ще ‘ зовнішньоекономічної діяльності компанії, в результаті якого відзначено розвиток експортної складової керівництвом підприємства та надано деякі пропозиції, щодо її подальшого покращення.

### 2.3. Оцінювання конфліктогенності в діючій системі управління ТОВ "Бурат Агро"

Об'єктивні причини виникнення організаційних конфліктів пов'язані з конфліктогенною природою самої організації, яка породжується організаційними конфліктами. Організаційний конфлікт – це конфлікт між взаємодіючими суб'єктами всередині організації, і тому роль особистісних факторів тут є визначальною. Тому більшість реальних причин організаційних конфліктів пов'язані з міжособистісною взаємодією. [13].

Для початку необхідно розглянути, що ж саме собою являє поняття конфліктогенності.

Конфліктогенність - це індикатор або стан, який вказує на наявність факторів або умов, що сприяють виникненню конфлікту. Вона характеризується наявністю загроз або потенційних загроз, які можуть призвести до конфлікту між різними особами, групами або організаціями. Конфліктогенність може бути викликана різними факторами, такими як відмінності в цінностях, інтересах і

цілях, погана комунікація, конкуренція за ресурси і погане управління. Цей термін використовується для аналізу ситуації та визначення шляхів її запобігання або вирішення.

Перед тим як оцінювати конфліктогенність досліджуваного підприємства необхідно також визначити найбільш поширені фактори, що сприяють виникненню та розвитку конфліктів на підприємстві. Серед них можна виділити такі:

- авторитарний стиль керівництва та централізація влади;
- невідповідність цілей та інтересів різних груп працівників;
- недосконала система комунікації та інформаційні бар'єри;
- несправедливий розподіл ресурсів та нерівність в оплаті праці;
- нерозвинена система мотивації та стимулювання праці;
- мобінг та дискримінація;
- нечіткі правила та процедури вирішення конфліктів.

Тепер можна проаналізувати ТОВ «Бурат-Агро» на конфліктогенність, відштовхуючись від визначених вище факторів і методів. Першочергово треба почати з загальної оцінки простору в якому діє підприємство.

За результатами соціологічних опитувань, 55% працівників місцевих компаній незадоволені структурою управління компанією, 65% працівників відчують стрес на роботі, 75% працівників вважають, що в їхній компанії часто виникають конфлікти, 85% працівників вважають, що стиль управління компанією є авторитарним, але зазвичай містить деякі демократичні елементи, і 85% працівників вважають, що стиль управління компанією є авторитарним, але зазвичай містить деякі демократичні елементи.

Приведені вище дані можуть свідчити про те, що рівень задоволеності працівників у місцевих компаніях загалом низький. Високий рівень незадоволеності структурою управління, стрес на роботі та часті конфлікти можуть свідчити про проблеми з внутрішнім кліматом в організації. Також високий відсоток працівників, які сприймають стиль керівництва як авторитарний, може свідчити про проблеми комунікації та взаєморозуміння між

керівництвом та працівниками, що може призвести до зростання конфліктності та напруженості на робочому місці. Все це характерно для більшості українських компаній сьогодні, тобто це той простір, в якому зараз знаходиться ТОВ "Бурат-Агро" і середньостатистичний український працівник.

ТОВ "Бурат-Агро" загалом є типовим прикладом української компанії, в якій процвітає авторитарний стиль керівництва та централізація влади, але при цьому допускаються невеликі прояви демократії. Така система організації управління проявляється в тому, що вся повнота влади зосереджена в руках вищого керівництва, а саме генерального директора та його найближчого оточення. Вони приймають усі ключові рішення, диктують підлеглим, що і як робити, жорстко контролюють виконання своїх вказівок. Проте, вони також допускають можливість своїм підлеглим впливати на прийняття деяких рішень та на деякі процеси в діяльності організації. Здебільшого прислуховуватись вищі керівники в такій організації можуть до своїх найближчих підлеглих, тобто до тих хто очолює структурні підрозділи, працює в компанії вже багато років або займає якусь високу посаду. Такий стиль керівництва стримує ініціативу знизу, породжує страх допустити найменшу помилку, змушує працівників бездумно виконувати накази, не беручи на себе жодної відповідальності. Авторитарний стиль керівництва призводить і до того, що в компанії виникають суттєві інформаційні бар'єри та недосконала система комунікацій. Інформація рухається виключно згори донизу і дуже обмежено - знизу вгору. Керівники не бажають ділитися важливими відомостями з підлеглими, приховують від них плани та наміри компанії. Натомість підлеглі бояться доповідати про реальний стан справ, оскільки очікують невдоволення й покарання.

Внаслідок цього виникає ситуація, коли керівництво не розуміє реального стану речей на місцях, а працівники змушені працювати наосліп, не знаючи глобальних цілей. Це призводить до численних прорахунків, помилок та нерационального використання ресурсів. Але з іншого боку допущення обмежених проявів демократії все ж дозволяє даній компанії ефективніше управляти своєю операційною діяльністю і враховувати деякі думки рядових

працівників, які можуть бути донесені до керівництва якраз таки за допомогою наближених до вищого керівництва співробітників.

За останній рік на ТОВ "Бурат-Агро" було зареєстровано 38 конфліктів. Більшість з них (24) були міжособистісними. Це свідчить про наявність проблем у взаємовідносинах між працівниками компанії. Часті конфлікти міжособистісного характеру можуть виникати з різних причин, таких як різниця у характерах, поглядах або стилів спілкування. Це є одною з головних проблем ТОВ "Бурат-Агро". Полягає вона в першу чергу якраз у невідповідності цілей та інтересів різних груп працівників. Керівництво, наприклад, переслідує лише свої вузькокорпоративні інтереси - особисті статки, владу, авторитет. З іншого боку, звичайні робітники прагнуть забезпечити гідний рівень життя собі та сім'ям, отримувати справедливу винагороду за працю, мати впевненість у завтрашньому дні. Задоволення або переважне задоволення потреб лише якоїсь конкретної групи провокує затяжний конфлікт інтересів, незадоволеність працівників, постійну напругу та стреси в колективі, підвищену плинність кадрів. А відтак - неефективну діяльність компанії в цілому, постійне марнування ресурсів і нереалізований потенціал зростання.

Такі конфлікти можуть призводити до зниження мотивації працівників, погіршення комунікації та співпраці в колективі, а також до втрати часу і ресурсів на вирішення конфліктних ситуацій. Поглиблення міжособистісних конфліктів може також призвести до погіршення репутації підприємства серед працівників та партнерів. Тому важливо вчасно виявляти та вирішувати конфлікти, а також працювати над підвищенням навичок управління конфліктами серед персоналу для покращення робочої ефективності та загального клімату на підприємстві. Саме тому важливо приділяти увагу розвитку навичок комунікації та конфліктологічних компетенцій серед персоналу для покращення внутрішньої атмосфери та зниження кількості конфліктних ситуацій на підприємстві.

Таким чином, для ТОВ "Бурат-Агро" притаманні деякі риси, що сприяють збільшенню рівня конфліктогенності підприємства. Серед таких факторів авторитарний стиль керівництва, брак реальної комунікації та конфлікт інтересів

різних груп працівників. Усе це вкрай негативно позначається на результатах діяльності підприємства, гальмує його розвиток і не дає йому розкрити свій справжній потенціал. Для виправлення ситуації керівництву необхідно невідкладно переглянути підходи до управління, делегувати більше повноважень, налагодити зворотний зв'язок, узгодити інтереси всіх зацікавлених сторін та створити атмосферу взаєморозуміння і співпраці в колективі.

Проте серед іншого можна також виділити і деякі фактори, що позитивно впливають на рівень конфліктогенності компанії. Серед них такі як:

розумний розподіл праці та ресурсів, нормальна система оплати праці;

наявність системи мотивації та стимулювання праці;

невеликий рівень мобінгу або дискримінації.

Про наявність цих позитивних факторів в діяльності підприємства свідчать, наприклад, показники продуктивності праці і зростання середньомісячної зарплати працівників. Ці показники не показували б такої позитивної динаміки, яка була відмічена при їх аналізі. Тому можна зробити висновок, що з системами оплати та мотивації праці на підприємстві проблем особливих немає, вони функціонують і приносять результат. А це в свою чергу позитивно впливає на рівень конфліктогенності підприємства, знижуючи його. При цьому також внутрішня ситуація на підприємстві не характеризується дискримінацією серед працівників, випадки мобінгу або відсутні або не є поширеними і скоріш є виключеннями з правил. Це в свою чергу створює гарну атмосферу в колективі і так само допомагає знизити його конфліктогенність.

культура організації на ТОВ "Бурат-Агро" авторитарна з елементами демократії (що в принципі є класичною ситуацією для переважної більшості вітчизняних компаній);

система мотивації та стимулювання праці на підприємстві частково розвинена;

на підприємстві існують випадки мобінгу;

правила та процедури вирішення конфліктів на підприємстві чіткі, але не завжди дотримуються;

З усього цього можна зробити висновок, що на ТОВ "Бурат-Агро" спостерігається авторитарна культура з елементами демократії, що означає наявність контролю та ієрархічності, але при цьому деяка увага приділяється включенню співробітників у прийняття рішень. З іншого боку, система мотивації та стимулювання праці на підприємстві розвинена лише частково, що може призвести до зниження продуктивності. Третій висновок полягає в тому, що існують випадки мобінгу, що є серйозною проблемою та вимагає негайного увімкнення механізмів запобігання та вирішення. Нарешті, правила вирішення конфліктів на підприємстві чіткі, але не завжди дотримуються, що може вказувати на необхідність їх перегляду та удосконалення. Загалом, ці висновки свідчать про необхідність вдосконалення організаційної культури, системи мотивації та процедур вирішення конфліктів для покращення робочого середовища та продуктивності на підприємстві.

Таким чином, на основі аналізу різноманітних аспектів функціонування ТОВ "Бурат-Агро", таких як стиль керівництва, система мотивації, існуючі випадки мобінгу та ефективність правил вирішення конфліктів, можна зробити висновок про середній рівень конфліктогенності на підприємстві. Це свідчить про те, що внутрішні взаємовідносини потребують покращення та більш глибокого аналізу з метою забезпечення сприятливого робочого середовища та підвищення продуктивності праці. Проте це також свідчить про те, що підприємство не є надто конфліктогенним, і ситуація на ньому не критична, а отже її можна покращити.

## Висновки до розділу 2.

У результаті дослідження підприємства та конфліктів в його системі управління можна зробити декілька важливих висновків:

загальний аналіз ТОВ "Бурат Агро" вказує на те, що хоча підприємство успішно функціонує на ринку, проте існують певні недоліки в системі управління,

такі як не чітка структура організації, недостатня комунікація між підрозділами та невизначеність ролей і відповідальності;

дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ "Бурат Агро" показало, що компанія має певні фінансові проблеми, такі як зростання витрат і непостійний рівень прибутку. Ці аспекти можуть бути пов'язані з неефективним управлінням ресурсами та недостатньою стратегічною плануванням;

оцінювання конфліктогенності в діючій системі управління ТОВ "Бурат Агро" показало, що існують певні проблеми в сфері міжособистісних відносин та розподілу влади. Недостатня взаємодія між керівництвом та персоналом, а також внутрішні конфлікти можуть значно підірвати ефективність підприємства. Проте гарна система мотивації та оплати праці, а також низький рівень дискримінації та випадків мобінгу серед працівників підприємства дещо компенсують ці недоліки.

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що для покращення ситуації в ТОВ "Бурат Агро" необхідні заходи з оптимізації системи управління, покращення комунікаційних процесів та розвитку лідерських навичок серед персоналу. Результати дослідження наголошують на необхідності впровадження стратегічних заходів щодо покращення управління конфліктами в ТОВ "Бурат Агро". Ці заходи, наприклад, можуть включати в себе розроблення та впровадження політики протидії конфліктам, покращення комунікації та взаємодії між працівниками, а також вдосконалення процедур вирішення конфліктів. Тільки таким чином підприємство зможе досягти стабільності і успішності на ринку.

### РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗНИЖЕННЯ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ "БУРАТ АГРО"

3.1. Визначення загальної концепції розвитку системи управління конфліктами на підприємстві

Враховуючи той факт, що існує багато причин і ситуацій, коли можуть виникати конфлікти, а існування соціально-економічних об'єктів неможливе без конфліктних ситуацій, потрібний механізм управління конфліктами, який би зменшував негативний вплив цього явища на результати діяльності організації. Тому можна стверджувати, що управління конфліктами передбачає не лише регулювання за допомогою управлінського впливу на конфліктне протистояння, але й створення психологічних і організаційних умов для його профілактики. У цьому контексті важлива профілактика, своєчасна діагностика та усунення факторів, що спричиняють деструктивний конфлікт, формування комплексу регулювання поведінки працівників, який допомагає у боротьбі зі стресами трудової діяльності та вчить антиконфліктній поведінці. [14]

Потреба компаній у розробці стратегії управління конфліктами є беззаперечною з кількох важливих причин.

По-перше, ефективне управління конфліктами допомагає компаніям підтримувати стабільність та успіх, мінімізуючи потенційні загрози для їхньої діяльності.

По-друге, така стратегія сприяє підвищенню продуктивності завдяки ефективному вирішенню конфліктів та раціональному використанню ресурсів.

По-третє, вона сприяє створенню сприятливого організаційного клімату і є важливим фактором залучення та утримання компетентного персоналу.

По-четверте, стратегії управління конфліктами можуть заохочувати інновації та творчість серед співробітників і підтримувати нові ідеї та проекти.

Нарешті, стратегії управління конфліктами можуть допомогти компаніям зберегти і зміцнити свою конкурентоспроможність, швидко і ефективно адаптуючись до змін у навколишньому середовищі.

Тому розроблення стратегії управління конфліктами є дуже важливим кроком не тільки для успішного функціонування та розвитку бізнесу загалом, але й для створення ефективної системи управління конфліктами, яка підтримує реалізацію стратегії бізнесу. Однак, перш за все, необхідно уточнити цілі, які необхідно поставити у сфері управління конфліктами.

Визначення стратегічних цілей управління конфліктами в компанії є ключовим етапом у створенні ефективної системи управління конфліктами. Ці цілі повинні відповідати загальним цілям організації і сприяти її стабільності та успіху. Стратегічні цілі управління конфліктами як правило можуть включати:

- зменшення кількості конфліктів (або шляхом запобігання конфліктам, або шляхом розроблення стратегій і процедур для їх своєчасного виявлення та вирішення);

- забезпечення позитивного організаційного клімату (створення сприятливого середовища, в якому працівники відчують себе захищеними, підтриманими та мотивованими до співпраці);

- підвищення ефективності комунікації (розвиток інформаційної культури та забезпечення відкритого і прозорого обміну інформацією в організації);

- розвиток потенціалу управління конфліктами (підвищення здатності керівництва та працівників вирішувати конфлікти через навчання, тренінги та підтримку);

- забезпечення справедливості та неупередженості (забезпечення дотримання принципів справедливості та неупередженості при вирішенні конфліктів та розподілі ресурсів);

- захист репутації та іміджу компанії (мінімізація негативного впливу конфліктів на імідж компанії та відносини зі стейкхолдерами).



Рис. 3.1 – Стратегічні цілі управління конфліктами

Тобто визначення стратегічних цілей дозволить підприємству чітко орієнтуватися в управлінні конфліктами та спрямовувати свої зусилля на досягнення ключових результатів, а також допоможе правильно сформулювати свою стратегію, за рахунок чого вже можна буде займатись безпосередньо розробленням єдиної і організованої системи управління конфліктами.

Тепер перед тим як визначати основні напрямки розвитку системи управління конфліктами на підприємстві, необхідно провести аналіз існуючих методів та інструментів управління конфліктами на підприємстві, їх ефективності та можливих недоліків. Це дозволить зробити більш обґрунтовані висновки щодо потреб у вдосконаленні системи управління конфліктами та визначити основні напрямки подальшого розвитку.

Отже, ТОВ "Бурат-Агро" використовує різноманітні методи для вирішення конфліктів, зокрема:

переговори (працівники підприємства спілкуються та обговорюють проблеми з метою досягнення взаємовигідного рішення);

медіація (залучаються незалежні посередники, які допомагають сторонам знайти компроміс та згоду);

арбітраж (спірні питання вирішуються третьою стороною, яка має повноваження приймати остаточні рішення);

комісія з вирішення конфліктів (створюється спеціальна комісія для аналізу ситуації та розроблення рекомендацій щодо вирішення конфлікту).

Ці методи можуть допомогти вирішити суперечки на різних етапах і в різних ситуаціях. Наприклад, переговори можуть бути ефективним способом вирішення суперечок, якщо сторони готові піти на компроміс і знайти взаємовигідне рішення. Медіація допомагає вирішити суперечки за допомогою нейтральної третьої сторони, яка допомагає сторонам знайти спільне рішення. Арбітраж і судовий розгляд є останнім засобом вирішення конфліктів і застосовуються лише тоді, коли інші методи вирішення не дали результату.

Чи є ці методи достатніми для вирішення конфлікту, залежить від конкретної ситуації та потреб компанії. З одного боку, різні методи можуть бути використані для ефективного вирішення різних суперечок. З іншого боку, важливо постійно аналізувати ефективність цих методів, визначати їхні сильні та слабкі сторони та вдосконалювати систему управління конфліктами відповідно до потреб бізнесу. Також може бути корисно впроваджувати нові методи та інструменти для більш ефективного запобігання та вирішення конфліктів. Серед інших інструментів для управління конфліктами підприємство також використовує такі:

програми навчання з управління конфліктами (ці програми допомагають працівникам набути навичок у запобіганні конфліктів, вирішенні їх та ефективному спілкуванні);

система раннього попередження конфліктів (шляхом систематичного аналізу та виявлення потенційних конфліктів на ранній стадії дозволяється вживати заходів для їх запобігання);

процедури розгляду скарг (працівники мають можливість подати скарги на дії керівництва або інших працівників, існують встановлені процедури для їх розгляду та вирішення).

Загальний аналіз показує, що система управління конфліктами на ТОВ "Бурат-Агро" є досить комплексною і охоплює широкий спектр методів та інструментів, що сприяє ефективному вирішенню конфліктних ситуацій на

підприємстві. Проте звісно що існуюча система не є ідеальною і всеохоплюючою, вона все ще залишає достатньо невирішених питань і проблем, а отже ще має шляхи для власного вдосконалення.

А тому можна навести декілька способів за допомогою яких ТОВ "Бурат-Агро" може покращити свою систему управління конфліктами:

підвищити обізнаність працівників;

покращити систему раннього попередження конфліктів;

вдосконалити процедури розгляду скарг;

розширити використання методів альтернативного вирішення суперечок (АВС);

створити сприятливу культури вирішення конфліктів;

почати проведення регулярної оцінки системи управління конфліктами.

Впровадження цих рекомендацій допоможе ТОВ "Бурат-Агро" створити більш ефективну систему управління конфліктами, яка допоможе знизити рівень конфліктогенності на підприємстві, покращити психологічний клімат в колективі та підвищити працездатність та продуктивність праці працівників.

Підвищення обізнаності працівників - це перший крок у розробці системи управління конфліктами в компанії. Для досягнення цієї мети можна використовувати різні підходи. По-перше, регулярні тренінги та семінари з управління конфліктами можуть забезпечити працівників знаннями та навичками, необхідними для виявлення, управління та вирішення конфліктів. Крім того, важливо організовувати інформаційні кампанії та розповсюджувати матеріали про ефективні методи вирішення конфліктів, а також створити внутрішню базу даних з інформацією про типові конфліктні ситуації та методи вирішення конфліктів. Важливо також сприяти обміну досвідом між співробітниками та створювати електронні ресурси для навчання управлінню конфліктами. Всі ці заходи сприяють розвитку культури взаєморозуміння та співпраці в компанії, допомагають запобігати та швидко вирішувати конфлікти, позитивно впливають на продуктивність праці та корпоративну культуру.

Удосконалення системи раннього попередження конфліктів є ще одним ефективним кроком у розвитку системи управління конфліктами в компаніях. Для досягнення цієї мети необхідно розглянути кілька ключових напрямків дій. По-перше, слід розробити чіткі процедури раннього виявлення конфліктів. Це може включати в себе створення системи повідомлень про конфлікти та налагодження механізмів збору зворотного зв'язку від працівників.

Потім важливо розробити механізми вирішення виявлених конфліктів. Це включає в себе спеціальне навчання з управління конфліктами для керівників і персоналу, а також розроблення стандартів і процедур для вирішення внутрішніх конфліктів.

Важливо також створити позитивну організаційну культуру, яка заохочує відкрите спілкування та вирішення конфліктів на місцевому рівні. Цього можна досягти за допомогою внутрішніх заходів, спрямованих на заохочення командної роботи та просування спільних цілей.

Загалом, вдосконалення систем раннього попередження конфліктів може допомогти зменшити їхній вплив на компанію та сприяти безперебійному функціонуванню організації.

Крім того, компанії можуть вдосконалити свої системи управління конфліктами шляхом посилення процедур розгляду скарг. Це передбачає розроблення чітких і прозорих процедур, доступних для всіх співробітників, які включають чітко визначені процедури вирішення ситуацій. Крім того, створення спеціального комітету або відділу з розгляду скарг може забезпечити об'єктивний і незалежний підхід до вирішення конфліктів. Тренінги з управління конфліктами для керівників і співробітників можуть допомогти їм зрозуміти причини конфліктів і навчитися ефективно взаємодіяти у складних ситуаціях. Систематичний аналіз та оцінка ефективності процедур розгляду скарг є ще одним важливим кроком, який може допомогти виявити недоліки та внести необхідні корективи для покращення системи управління конфліктами. Удосконалення процедур розгляду скарг може допомогти створити відкрите і

довірливе середовище в компаніях, де працівники відчують підтримку і можуть висловлювати занепокоєння за допомогою засобів внутрішнього контролю.

Наступним кроком у вдосконаленні систем управління конфліктами є розширення використання методів альтернативного вирішення суперечок (АВС). Це може включати використання нових методів і підходів до вирішення конфліктів, таких як конфліктологічна освіта та групові дискусії. Такі методи можуть передбачати залучення сторонніх посередників та експертів з вирішення конфліктів для ефективного вирішення конфліктів. Це також допомагає налагодити співпрацю та довіру між працівниками, оскільки можна знайти компромісні рішення, які задовольняють інтереси всіх сторін і запобігають подальшій ескалації конфліктів. Більш широке використання методів АВС також сприяє підвищенню ефективності та швидкості вирішення суперечок, що дозволяє компаніям зосередитися на своїй основній діяльності та зменшити витрати, пов'язані з вирішенням різноманітних конфліктів.

Іншим необхідним кроком є створення сприятливого середовища для вирішення суперечок всередині компаній:

важливо створити середовище, в якому працівники можуть відкрито висловлювати свої думки та почуття і відчувати себе в безпеці. Цього можна досягти, заохочуючи відкрите спілкування, залучаючи працівників до прийняття рішень та будуючи взаємну повагу;

організації можуть проводити для своїх працівників тренінги та семінари з навичок вирішення конфліктів. Це може допомогти працівникам навчитися ефективно спілкуватися, слухати інших, шукати компроміси та знаходити спільні рішення;

також важливо, щоб керівництво компанії підтримувало вирішення конфліктів і було готове обговорювати проблеми. Це дає працівникам впевненість у тому, що їхні погляди та потреби будуть враховані;

компанії можуть розробити чіткі та доступні процедури вирішення конфліктів, включаючи механізми звітування, етапи вирішення суперечок та розподіл відповідальності.

Завершальним елементом для подальшого розвитку підприємства є регулярна оцінка системи управління конфліктами. По-перше, слід проаналізувати ефективність використовуваних методів вирішення конфліктів, оцінити швидкість і результативність вирішення проблем. По-друге, важливо зібрати зворотний зв'язок щодо ставлення працівників до системи управління конфліктами, щоб виявити слабкі місця та необхідність її вдосконалення. Важливими елементами також є порівняння з кращими практиками та безперервне навчання персоналу. Нарешті, слід вносити зміни за необхідності, щоб система управління конфліктами залишалася актуальною та ефективною, адаптуючись до мінливого середовища та потреб організації.

Таким чином, дослідивши існуючу систему управління конфліктами і методи та інструменти, що для цього вже використовуються, можна зробити висновок, що підприємству в розвитку системи управління конфліктами необхідно дотримуватись вектору на постійне вдосконалення вже існуючих систем і їх деяке оновлення. Зростаюча складність бізнес-середовища та збільшення числа внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на конфліктні ситуації, вимагають постійного аналізу та адаптації стратегій управління конфліктами. Зокрема, підприємству слід активно впроваджувати програми навчання та тренінги для підвищення обізнаності персоналу у сфері конфліктів та їхнього вирішення, розвивати систему раннього виявлення та попередження конфліктів, а також удосконалювати процедури розгляду скарг та використовувати методи альтернативного вирішення суперечок. Важливо також підтримувати сприятливу культуру вирішення конфліктів на рівні підприємства та систематично оцінювати ефективність використаних методів з метою постійного вдосконалення та адаптації до змін у середовищі.

3.2. Розроблення організаційного та інформаційного забезпечення системи управління конфліктами

Система управління конфліктами відіграє ключову роль у забезпеченні гармонійних відносин та підтримці ефективності роботи персоналу. Саме тому важливо детально дослідити різноманітні аспекти організаційної структури та інформаційного забезпечення системи управління конфліктами, а також важливі фактори, які сприяють підвищенню ефективності управління конфліктами та забезпеченню успішного функціонування підприємства.

Першочергово необхідно спираючись на вже досліджену організаційну структуру підприємства визначити та проаналізувати хто саме тут відповідає за управління конфліктами і які функції в цьому процесі виконує.

Отже, за управління конфліктами на підприємстві відповідають:

відділ кадрів;

юридичний департамент;

генеральний директор;

керівники;

комісія з вирішення конфліктів.

Відділ кадрів відповідає за розроблення та впровадження політик і процедур для запобігання конфліктам, навчання персоналу та виявлення конфліктних ситуацій. Відділ кадрів навчає співробітників управлінню конфліктами, аналізує та відстежує конфліктні ситуації і вчасно втручається в них. Він також може виступати посередником у конфліктних ситуаціях і сприяти досягненню мирних домовленостей між сторонами. Таким чином, відділ кадрів є важливим елементом у підтримці гармонії між співробітниками та забезпеченні успішної роботи компанії.

Юридичний департамент компанії надає юридичну підтримку та консультації з питань управління конфліктами, готує та аналізує документи з врегулювання конфліктів, такі як мирові угоди, арбітражні угоди та інші правові інструменти. Юридичний департамент також представляє компанію в судових процесах і вирішує конфлікти із зовнішніми сторонами з правової точки зору. Він також розробляє ефективні стратегії управління конфліктами та їх попередження

у співпраці з іншими відділами. Тобто, юридичний департамент забезпечує легітимність і правову визначеність у вирішенні внутрішніх конфліктів.

Генеральний директор визначає загальну стратегію компанії щодо вирішення конфліктів і створює сприятливу корпоративну культуру, яка заохочує мирне вирішення суперечок; генеральний директор виступає в ролі лідера, який встановлює етичні та поведінкові стандарти в компанії і несе відповідальність за їх дотримання. Він також забезпечує ефективне комунікаційне середовище, де працівники можуть вільно висловлювати свої погляди та вирішувати конфлікти. Генеральний директор також може бути залучений до вирішення складних конфліктів на найвищому рівні, здійснюючи повноваження та розробляючи стратегії вирішення конфліктів. Таким чином, генеральний директор відіграє ключову роль у створенні сприятливого робочого середовища та гармонізації відносин між працівниками в компанії.

Керівники різних рівнів компанії також відіграють важливу роль в управлінні конфліктами. На виконавчому рівні менеджери відповідають за розроблення загальної стратегії управління конфліктами та встановлення стандартів поведінки в компанії. Вони створюють сприятливе робоче середовище та забезпечують взаєморозуміння між працівниками.

Менеджери середньої ланки виступають посередниками у вирішенні конфліктів між відділами та командами. Їхнє завдання - виявляти конфлікти на ранній стадії, сприяти вирішенню проблем і забезпечувати спільну роботу різних частин організації.

На рівні окремих відділів або офісів менеджери відповідають за управління конфліктами в межах своїх організаційних підрозділів. Вони вирішують конкретні конфліктні ситуації, надаючи підтримку та поради своїм підлеглим.

Таким чином, менеджери різних рівнів відіграють активну роль в управлінні конфліктами в організації, сприяючи вирішенню проблем і забезпечуючи гармонійні стосунки між працівниками. Вони є ключовими гравцями в процесі розв'язання конфліктів і забезпечення мирного та конструктивного вирішення проблем. На різних рівнях управління керівники відіграють свою унікальну роль:

на рівні виконавчого керівництва: керівники визначають загальну стратегію управління конфліктами та встановлюють корпоративні стандарти, спрямовані на запобігання конфліктам та підтримку гармонійних відносин;

на рівні середнього керівництва: керівники виступають як посередники та координатори у вирішенні конфліктів між підрозділами та командами. Вони сприяють виявленню конфліктів на ранніх стадіях та сприяють їх вирішенню шляхом посередництва та побудови конструктивного діалогу;

на рівні підрозділів: керівники відповідають за управління конфліктами в межах своїх структурних підрозділів. Вони вирішують конкретні конфліктні ситуації, надаючи підтримку та консультації своїм підлеглим.

Всі ці керівники сприяють створенню сприятливого робочого середовища та розвитку взаєморозуміння і співпраці між працівниками, що є важливим для успіху бізнесу компанії.

Крім того, в ТОВ "Бурат-Агро" періодично можуть створюватися комітети з вирішення суперечок. Такі комітети фактично відіграють важливу роль у процесі управління конфліктами в компанії. Такий комітет є групою або організацією, спеціально створеною для вирішення конфліктних ситуацій, що виникають між працівниками, відділами або іншими структурними підрозділами компанії. Роль комісії з вирішення суперечок полягає в тому, щоб забезпечити неупереджене та справедливе вирішення конфліктів і підтримувати мирні відносини між сторонами.

Серед основних функцій комісії:

вивчення ситуації (комісія аналізує конфлікти, що виникають на підприємстві, виявляє причини та конкретні деталі для подальшого врегулювання);

медіація (комісія виступає посередником у вирішенні суперечок, сприяючи діалогу та пошуку компромісних рішень між сторонами);

переговори (комісія організовує зустрічі між конфліктуючими сторонами та допомагає їм досягти взаємоприйнятних домовленостей);

рекомендації та рішення (комісія може надавати рекомендації або приймати остаточні рішення щодо вирішення суперечок на основі проведеного нею аналізу конфлікту).

На основі даного аналізу можна визначити ключові структурні елементи системи управління конфліктами та їхню роль в цій самій системі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Ключові структурні елементи системи управління конфліктами та їхня роль

Елемент системи управління конфліктами	Роль
Відділ кадрів	Розроблення та впровадження політик та процедур, спрямованих на попередження конфліктів, навчання персоналу та виявлення конфліктних ситуацій
Юридичний департамент	Забезпечення правової підтримки та консультації з питань управління конфліктами, розроблення та аналіз документів, пов'язаних з врегулюванням конфліктів, таких як угоди про мирне вирішення суперечок, договори про арбітраж та інші правові документи
Генеральний директор	Визначення загальної стратегії підприємства щодо вирішення конфліктних ситуацій та створення сприятливої корпоративної культури, що сприяє мирному вирішенню конфліктів
Керівники	На рівні виконавчого керівництва: розроблення загальної стратегії управління конфліктами та встановлення корпоративних стандартів поведінки. На середньому рівні: виявлення конфліктів на ранніх стадіях, сприяння вирішенню проблем та забезпечення взаємодії між різними частинами організації.

## Продовження табл. 3.1

	На рівні окремих підрозділів або відділень: вирішення конкретних конфліктних ситуацій, надання підтримки та консультації своїм підлеглим.
Комісія з вирішення конфліктів	Забезпечення об'єктивного та справедливого вирішення суперечок, а також підтримка мирних відносин між сторонами конфлікту.

Враховуючи усю приведену вище інформацію щодо організаційної структури системи управління конфліктами на досліджуваному підприємстві можна визначити такі шляхи для її вдосконалення (рис 3.2):

Створення чіткої ієрархії та координації:

визначити, кому підпорядковуються інші учасники системи управління конфліктами;

створити систему зворотного зв'язку для обміну інформацією та досвідом;

провести регулярні зустрічі для обговорення проблем та прийняття спільних рішень.

Залучення фахівців з управління конфліктами:

створити штат фахівців з управління конфліктами, які володіють знаннями та навичками для вирішення складних конфліктів;

забезпечити навчання фахівців з управління конфліктами новим методам та інструментам;

залучити фахівців з управління конфліктами до розроблення та впровадження системи управління конфліктами.

Використання сучасних методів та інструментів:

розвивати методи альтернативного вирішення суперечок, такі як переговори, медіація та арбітраж;

використовувати програмне забезпечення для управління конфліктами для автоматизації деяких процесів;

вдосконалити систему раннього попередження конфліктів для виявлення потенційних конфліктів на ранній стадії.

Забезпечення постійного навчання та розвитку:

проводити регулярні тренінги для працівників з питань запобігання конфліктам, ефективної комунікації та вирішення конфліктів;

заохочувати працівників до саморозвитку та вивчення нових методів та інструментів управління конфліктами;

створити таку культуру, в якій відкрито обговорюються конфлікти та цінується їх мирне вирішення.

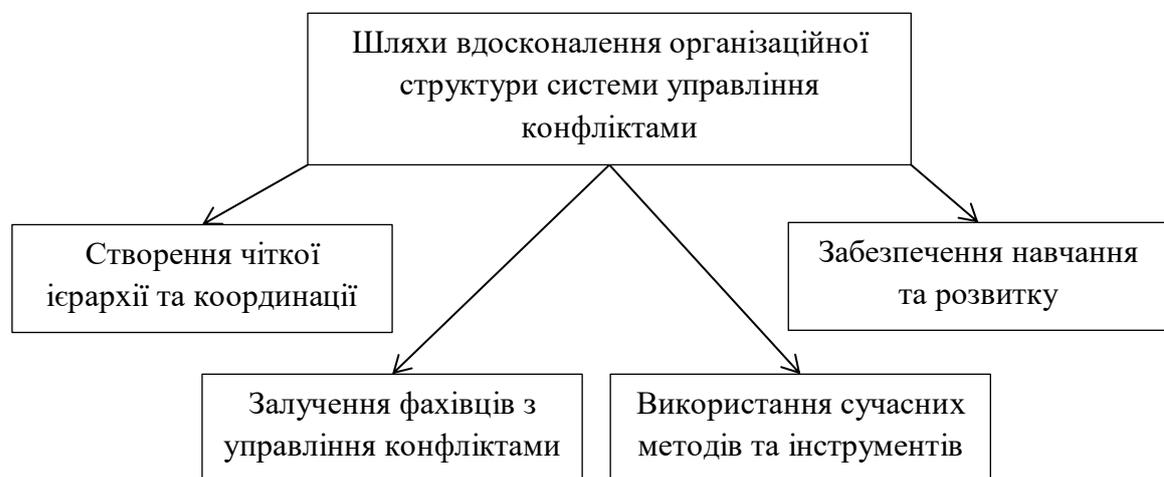


Рис. 3.2 – Шляхи вдосконалення організаційної структури системи управління конфліктами

Впровадження цих пропозицій допоможе ТОВ "Бурат-Агро" покращити свою організаційну структуру системи управління конфліктами, роблячи її більш ефективною та результативною, що також допоможе знизити рівень конфліктогенності на підприємстві, покращити психологічний клімат в колективі та підвищити працездатність та продуктивність праці працівників.

Проте окрім організаційного забезпечення системи управління конфліктами на сучасному підприємстві, важливим також є й інформаційне.

Інформаційне забезпечення системи управління конфліктами включає набір інструментів, процедур і практик, спрямованих на збір, обробку, зберігання та

передачу інформації про конфлікти на підприємстві. Це важливий елемент управління конфліктами, оскільки належне використання інформації дозволяє ефективно виявляти, аналізувати та вирішувати конфліктні ситуації.

Інформаційна підтримка систем управління конфліктами зазвичай включає в себе декілька елементів:

системи збору даних, які можуть збирати різноманітну інформацію про конфлікти в організації, включаючи причини, учасників, перебіг та результати;

інструменти аналізу, що допомагають аналізувати зібрані дані про конфлікти, щоб виявити закономірності, тенденції та ключові проблеми, які можуть виникати в компанії;

системи звітності, котрі дозволяють створювати звіти та аналітичні документи, пов'язані з конфліктами, для інформування керівництва та зацікавлених сторін про ситуацію та необхідні заходи;

електронні платформи, за допомогою яких відбувається швидкий обмін інформацією між зацікавленими сторонами в процесі управління конфліктами та забезпечується легкий доступ до даних та інструментів управління;

навчальні та консультаційні матеріали, які можна розробити та провести тренінги з управління конфліктами, щоб підвищити обізнаність персоналу про ефективні стратегії та методи вирішення конфліктів.

Ефективне інформаційне забезпечення дозволить компанії отримувати об'єктивну інформацію про суперечки, своєчасно реагувати та приймати обґрунтовані рішення щодо їх вирішення. Використання програмних інструментів для обробки та аналізу даних про суперечки є важливим кроком в управлінні конфліктами в компаніях. Цей процес, як уже зазначалося, дає змогу виявити закономірності та тенденції розвитку конфліктів, визначити ключові проблеми та їхні першопричини, а також прийняти ефективні рішення для їхнього вирішення (рис. 3.3). Аналізуючи дані, можна виявити зв'язки між конфліктами, визначити фактори розвитку конфліктів і розробити стратегії їхнього запобігання. Цей аналіз може допомогти компаніям зрозуміти, які кроки їм потрібно зробити, щоб

покращити управління конфліктами та підвищити загальну ефективність організації.

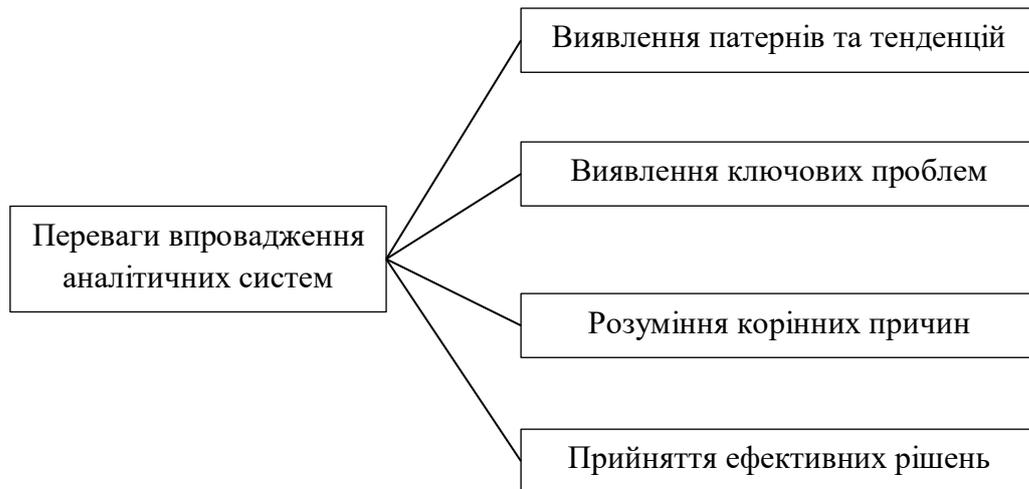


Рис. 3.3 – Переваги від впровадження аналітичних систем в системі управління конфліктами

Використання електронних систем в управлінні конфліктами має безліч переваг. Вони забезпечують швидкий обмін інформацією між учасниками процесу управління, а також зручний доступ до даних та інструментів управління. Це дозволяє уникнути зайвих затримок у вирішенні конфліктів і оперативно реагувати на ескалацію ситуації. Крім того, електронні системи забезпечують централізоване зберігання інформації про конфлікти, що сприяє уникненню втрати або розподілу даних. Також, електронні системи часто надають можливість спільної роботи над конфліктами, що сприяє ефективному вирішенню проблем. У цілому, використання електронних систем значно полегшує процес управління конфліктами та сприяє збереженню та аналізу інформації для подальшого вдосконалення.

В свою чергу розроблення навчальних матеріалів з управління конфліктами та організація тренінгів також є важливим етапом розбудови кадрового потенціалу в цій сфері. Ці заходи допомагають підвищити обізнаність персоналу про ефективні стратегії та методи вирішення конфліктів.

Основні переваги розроблення навчальних матеріалів та проведення тренінгів з управління конфліктами полягають у наступному:

покращення адаптивності (навчання співробітників ефективним стратегіям управління конфліктами може дати їм можливість адаптуватися і бути готовими до вирішення різних конфліктних ситуацій);

покращення комунікативних навичок (навчання може допомогти працівникам покращити свої комунікативні навички, що дозволить їм більш ефективно спілкуватися та вирішувати конфлікти);

створення сприятливого робочого середовища (навчання співробітників може допомогти створити гарне робоче середовище, де кожен почуватиметься комфортно, а конфлікти розглядатимуться як можливість для зростання та розвитку);

зменшення кількості конфліктних ситуацій (підвищення обізнаності працівників щодо стратегій управління конфліктами може допомогти зменшити кількість та інтенсивність конфліктних ситуацій у компанії);

підвищення професійного розвитку (участь у тренінгах з управління конфліктами є частиною професійного розвитку співробітників і сприяє підвищенню їхньої продуктивності та компетенцій).

Тож тепер, розглянувши усі переваги і необхідність впровадження таких систем, можна навести деякі рекомендації щодо того, як саме ці системи можна впровадити на підприємстві:

Електронні платформи:

провести оцінку потреб підприємства щодо впровадження електронних платформ для управління конфліктами;

вибрати платформу, яка найкраще відповідає вимогам та можливостям підприємства;

провести тренінги та навчання для персоналу щодо користування новою платформою;

забезпечити постійну підтримку та оновлення електронної платформи.

Аналітичні системи:

визначити ключові параметри та показники, які потрібно враховувати при аналізі конфліктів на підприємстві;

обрати аналітичну систему, яка найкраще відповідає потребам підприємства та може забезпечити необхідну аналітичну обробку даних;

навчити персонал користуватися аналітичною системою та використовувати її результати для прийняття управлінських рішень.

Навчальні та консультаційні програми:

розробити навчальні матеріали та програми для підвищення обізнаності персоналу щодо управління конфліктами;

організувати тренінги, семінари та консультації з питань управління конфліктами для різних рівнів персоналу;

забезпечити доступність та доступність навчальних та консультаційних програм для всіх працівників підприємства, включаючи нових найманих та існуючих працівників.

Таким чином, зазначені можливості та напрямки вдосконалення організаційного та інформаційного забезпечення системи управління конфліктами підприємства можуть виявитися дієвими інструментами для покращення якості управління конфліктами та забезпечення сприятливого робочого середовища для працівників. На основі проведеного дослідження та аналізу було зроблено висновок, що компанії варто розглянути можливість впровадження низки аналітичних інструментів, розроблення навчальних та консультаційних матеріалів, а також запровадження електронних платформ. Зосередившись на цих напрямках, ТОВ "Бурат-Агро" може значно покращити свою систему управління конфліктами.

Висновки до розділу 3.

Отже, за результатами проведеного дослідження конфліктів в системі менеджменту ТОВ «Бурат-Агро» і можливостей зменшення їх негативного впливу можна зробити такі висновки:

у підрозділі "Визначення загальної концепції розвитку системи управління конфліктами на підприємстві" аналізуються фактори, що впливають на

продуктивність конфліктів, і вказано на необхідність розроблення ефективної системи управління конфліктами. Наголошено на важливих аспектах визначення стратегічних цілей, процедур та інструментів управління конфліктами в компаніях.

у підрозділі "Розроблення організаційного та інформаційного забезпечення систем управління конфліктами" розглянуто можливості та напрями розвитку організаційного та інформаційного забезпечення систем управління конфліктами. Проаналізовано роль різних елементів та інструментів в розвитку систем управління конфліктами на підприємствах, розглянуто та запропоновано можливості впровадження електронних систем, інструментів аналізу та різних навчальних програм.

Загалом можна констатувати, що розроблення та впровадження ефективної системи управління конфліктами є важливим завданням для компаній. Організаційна та інформаційна підтримка, використання аналітичних інструментів, навчальних програм та активна участь різних підрозділів і співробітників у процесі управління конфліктами є ключовими елементами для успішного впровадження цієї системи. Розроблення системи управління конфліктами може допомогти компаніям підвищити продуктивність праці та покращити корпоративну культуру.

## ВИСНОВКИ

Результати дослідження на тему «Управління конфліктними ситуаціями на підприємстві» дали можливість зробити наступні висновки:

1. Досліджено економічну та управлінську сутність конфліктів. Проаналізовано причини економічних та управлінських конфліктів у контексті організаційного менеджменту. Визначення конфлікту та його характеристики дозволяють розуміти сутність цього явища, а саме зіткнення протилежних інтересів, думок, цінностей або потреб, що може виникати в будь-якій організації. Враховуючи характеристики конфліктів, можна адаптувати стратегії їх вирішення до конкретної ситуації. Різновиди конфліктів в системі менеджменту включають міжособистісні, міжгрупові, міжфункціональні та міжорганізаційні конфлікти. Кожен з них має свої особливості та може впливати на ефективність управлінської діяльності. Вплив конфліктів на економічні показники та управлінську діяльність може бути значним. Конфлікти можуть призводити до зниження продуктивності праці, підвищення витрат на управління конфліктами, втрат клієнтів та репутації, а також спричиняти нестабільність в організаційній культурі.

Значення дослідження конфліктів для підвищення ефективності роботи підприємства полягає у можливості вчасно виявляти та вирішувати конфліктні ситуації, розробляти стратегії їх запобігання та забезпечення сприятливого робочого середовища. Дослідження конфліктів дозволяє зрозуміти їхні причини та наслідки, а також розвивати ефективні методи управління конфліктами для досягнення успішних результатів в управлінській діяльності.

2. Розкрито особливості конфліктів в системі менеджменту. Досліджено важливі аспекти, пов'язані з виникненням, розвитком та наслідками конфліктів у сфері управління. Специфіка конфліктів на різних рівнях управління відображається у тому, як вони проявляються на різних рівнях організаційної ієрархії. Вони можуть виникати як між окремими співробітниками, так і між відділами, керівництвом та підлеглими. Ця специфіка враховується при розробці

стратегій управління конфліктами. Типові причини та фактори виникнення конфліктів включають різноманітні аспекти, такі як розбіжності в цілях, інтересах, стилі комунікації, конкуренція за ресурси та владу. Розуміння цих причин допомагає ефективно вирішувати конфлікти та запобігати їхньому виникненню у майбутньому. Можливі наслідки та вплив конфліктів на різні сфери діяльності включають загрозу для командної роботи, падіння продуктивності, погіршення робочого клімату та сприйняття організації працівниками.

Особливості діагностики та аналізу конфліктних ситуацій полягають у визначенні кореневих причин конфліктів, ідентифікації ключових учасників та визначенні стратегій їхнього врегулювання. Діагностика дозволяє зрозуміти суть конфлікту та розробити ефективний план дій для його вирішення.

3. Розглянуто методи і методики дослідження конфліктів, які спрямовані на розуміння, вивчення та врегулювання конфліктів. Вони включають в себе різноманітні підходи та інструменти, які допомагають розкрити природу конфліктних ситуацій та їхні наслідки. Показники для оцінки та діагностики конфліктних ситуацій дозволяють об'єктивно оцінити стан конфлікту, визначити його основні причини та визначити шляхи подальшого врегулювання.

Методи запобігання та врегулювання конфліктів представляють собою набір інструментів, прийомів та стратегій, спрямованих на зменшення конфліктності та ефективне вирішення конфліктів у процесі їхнього виникнення. Аналіз ефективності методів управління конфліктами дозволяє оцінити, наскільки успішно використовуються різні підходи та стратегії для регулювання конфліктів і як це впливає на результати та стосунки між сторонами.

Отже, вивчення конфліктів дозволяє зробити висновок, що конфлікти є необхідною складовою будь-якої організації та менеджменту. Методи дослідження та аналізу конфліктів допомагають зрозуміти їх природу та причини. Таким чином, врахування особливостей конфліктів та їх міри впливу на різні аспекти господарської діяльності забезпечує стабільність та ефективність у роботі підприємства.

4. Здійснено загальний аналіз ТОВ "Бурат Агро" та його системи управління. Встановлено те, що хоча підприємство успішно функціонує на ринку, проте існують певні недоліки в системі управління, такі як не чітка структура організації, недостатня комунікація між підрозділами та невизначеність ролей і відповідальності;

5. Дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ "Бурат Агро" показало, що компанія має певні фінансові проблеми, такі як зростання витрат і непостійний рівень прибутку. Ці аспекти можуть бути пов'язані з неефективним управлінням ресурсами та недостатньою стратегічною плануванням;

6. Оцінювання конфліктогенності в діючій системі управління ТОВ "Бурат Агро" показало, що існують певні проблеми в сфері міжособистісних відносин та розподілу влади. Недостатня взаємодія між керівництвом та персоналом, а також внутрішні конфлікти можуть значно підірвати ефективність підприємства. Проте гарна система мотивації та оплати праці, а також низький рівень дискримінації та випадків мобінгу серед працівників підприємства дещо компенсують ці недоліки.

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що для покращення ситуації в ТОВ "Бурат Агро" необхідні заходи з оптимізації системи управління, покращення комунікаційних процесів та розвитку лідерських навичок серед персоналу. Результати дослідження наголошують на необхідності впровадження стратегічних заходів щодо покращення управління конфліктами в ТОВ "Бурат Агро". Ці заходи, наприклад, можуть включати в себе розроблення та впровадження політики протидії конфліктам, покращення комунікації та взаємодії між працівниками, а також вдосконалення процедур вирішення конфліктів. Тільки таким чином підприємство зможе досягти стабільності і успішності на ринку.

7. При визначенні загальної концепції розвитку системи управління конфліктами на підприємстві проаналізовано фактори, що впливають на продуктивність конфліктів, і вказано на необхідність розроблення ефективної системи управління конфліктами. Наголошено на важливих аспектах визначення

стратегічних цілей, процедур та інструментів управління конфліктами в компаніях.

8. Розроблення організаційного та інформаційного забезпечення систем управління конфліктами показало можливості та напрями розвитку організаційного та інформаційного забезпечення систем управління конфліктами. Проаналізовано роль різних елементів та інструментів в розвитку систем управління конфліктами на підприємствах, розглянуто та запропоновано можливості впровадження електронних систем, інструментів аналізу та різних навчальних програм.

Загалом можна констатувати, що розроблення та впровадження ефективної системи управління конфліктами є важливим завданням для компаній. Організаційна та інформаційна підтримка, використання аналітичних інструментів, навчальних програм та активна участь різних підрозділів і співробітників у процесі управління конфліктами є ключовими елементами для успішного впровадження цієї системи. Розроблення системи управління конфліктами може допомогти компаніям підвищити продуктивність праці та покращити корпоративну культуру.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стамат В., Лесік М. Внутрішньо-групові конфлікти та соціально-психологічний клімат в колективі. Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні, євроінтеграційні аспекти : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.(м. Миколаїв, 15-16 листопада 2023 р.). Миколаїв : МНАУ, 2023. С. 99-103.
2. Кісільов, О. І., & Качков, С. О. (2023). Сутність інтегрованого управління проєктними та операційними ризиками в організації . *Управління розвитком складних систем*, (55). С. 46–54. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.46-54>.
3. Телегіна Д.М., Цимбал А.В, Шевчук О.А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. *Актуальні проблеми економіки і управління: Зб. наук. праць. К.: КІІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. Випуск 14*. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/194742>.
4. Кононенко Ж.А. Вплив конфліктів на економічні результати діяльності підприємства. 2023. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13353/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%96.%D0%90.pdf>.
5. Тушевська, Т. В., and В. М. Чернега. Попередження та вирішення конфліктів як інструмент запобігання економічних, соціальних і психологічних втрат в межах організації. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції “Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України”*. Diss. ЦНТУ, 2021. С.144-147.
6. Rahim, M.A. (2023). *Managing Conflict in Organizations* (5th ed.). *Routledge*. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003285861>.
7. Нагаєв В. М. Управління конфліктами та комунікаціями : навчально-методичний посібник для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм

навчання, спеціальності 073 «Менеджмент». Держ. біотехн. ун-т ; Харків : КП «Міська друкарня», 2022. 64 с.

8. Ровенська, В., Смирнова, І., & Латишева, О. (2023). КОМУНІКАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОПЕРАЦІЙНИХ ТА ІТ ПРОЄКТАХ. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, (1(38)), 12–20. URL: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280727](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280727)

9. Rispens, S., Jehn, K. A., & Steinel, W. (2021). Conflict Management Style Asymmetry in Short-Term Project Groups. *Small Group Research*, 52(2), С. 220-242. URL: <https://doi.org/10.1177/1046496419894637>.

10. Мельник І. О., А. А. Разговорова. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 99-105. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-16).

11. Кармаза, О. (2020). Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право*, 5. С. 13-18.

12. Haidarravy, S., & Anshori, M. I. . (2023). Conflict Management: A Systematic Literature Review (SLR). *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*, 2(4), С. 577–592. URL: <https://doi.org/10.55927/modern.v2i4.4706>.

13. Гаркавенко, Н. В. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СПОСІБ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ. *Редакційна колегія випуску*. С. 280.

14. Ачкасова, Л. М., Водолажська, Т. О., & Бекетов, Ю. О. (2022). Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*, (40). С. 22-22.

15. Чмир, М. (2020). Управління конфліктами в організації. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. *СЕКЦІЯ V. Менеджмент та маркетинг бізнес-структур в неоіндустріальній економіці. Волинський національний університет ім. Лесі Українки*. С. 741-743.

16. Черненко, Н. (2022). УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОМУНІКАТИВНОМУ ПРОСТОРИ. *Таврійський науковий вісник. Серія:*

*Публічне управління та адміністрування*, (4). С. 153-160. URL: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.4.20>.

17. Куцай, Н. С. (2021). Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*, (18 (71)). С. 101-111.

18. De Dreu, C. K. W. (2022). Revisiting the conflict-performance link: Context matters. *Current Opinion in Psychology*, 44. С. 26-30.

19. Торба, Т. В. (2023). Управління конфліктами в ІТ проектах. Редакційна колегія: Д.А. Бушуєв, А.М. Найдьон. С. 242.

20. Топоркова, І. В., Ткаченко, О. І. (2019). Управління конфліктами у кризовій ситуації в цілях підвищення фінансової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. С. 377-383.

21. Микиша, А. Д. (2022). Виникнення конфліктів в організаціях та стратегії їх вирішення. Міжнародна наукова інтернет-конференція "Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення". С. 55.

22. ДРУЗЬ, О., РОДЧЕНКО, Л., & ЧЕРНЕНКО, І. (2022). ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, (3(56)). С. 51-60. URL: <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.3.8>

23. Шульженко, І. В., Лупинос, Р. С. (2019). Особливості управління конфліктами в сучасній організації. *Економічний форум*, 1(4). С.178-182.

24. Двудіт З. П., Петрова Я. Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 35–40. URL: [10.32702/2306-6806.2021.12.35](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.35).

25. Приймакова Ю. А. Структурно-функціональний та організаційно-управлінський аспекти визначення сутності поняття «конфлікт». Ю. А. Приймакова. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. [голов. ред. М.М. Палінчак]. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2019. Вип. 27/2019 Частина 2. С.44-48. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27\\_2\\_2019ua/10.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/10.pdf).

26. Свидрук, І. І. (2019). Управління конфліктами та соціальними експектаціями в діяльності організацій. *Науковий вісник НЛТУ України*, 29(9). С. 99-104. URL: <https://doi.org/10.36930/40290917>
27. Погореленко, А. К. (2019). Корпоративні конфлікти: зміст та особливості розв'язання. *Соціальна економіка*, 57. С. 205-210.
28. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: "Крок", 2019. 368 с.
29. Гера, С. С. (2021). Економічна сутність неприбуткових організацій, їх форми та види. *Збірник наукових статей випускників з фаху «Облік і оподаткування» Випуск 1*. С. 28-34.
30. Прокопець, Л. В. (2020). СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *EDITORIAL BOARD*. С. 153.
31. Жмай, О. В., Жмай, А. В., & Конопля, О. І. (2019). Стратегії поведінки в конфлікті: види, сутність та взаємозв'язок з емоційним інтелектом. *ECONOMICS: time realities*. С. 68-76.
32. Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). Organizational behavior: Managing people and organizations. *CENGAGE learning*. 562 с.
33. Горбачов Антон, Анатолій Слободянюк. Причини конфліктів у колективі (за результатами дослідження). Diss. *Репозитарій ВНТУ*. 2019. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/199457853.pdf>.
34. Managing and Organizations : An Introduction to Theory and Practice. Clegg, Stewart R., Mount, Matthew; Pitsis, Tyrone S. London : SAGE Publications Ltd, 2021 100 p. ISBN: 9781529776119 URL: <http://digital.casalini.it/9781529776119>.
35. Papoutsis, C., Drigas, A., & Skianis, C. (2019). Emotional intelligence as an important asset for HR in organizations: Attitudes and working variables. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 12(2). С. 21.
36. Martin, J. (2019). Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflict in organizations. *In Postmodern management theory*. С. 273-293.
37. Городняк, І. В. (2022). Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка*

та управління, (6). URL:  
<https://scholar.archive.org/work/oj4kuj6c7vbgndjfnuhg4mkz4/access/wayback/https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2022-6-04-01/2022-6-04-01>.

38. Ровенська, В., Латишева, О., & Смирнова, І. (2023). ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМИ ТА ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ. *Трансформаційна економіка*, (3 (03), С. 32-39. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-6>

39. Шульженко, І. В., & Лупинос, Р. С. (2019). Особливості управління конфліктами в сучасній організації. *Економічний форум*, 1(4). С.178-182.

40. Кацьора О.В., Новосад К.Я. Врегулювання конфліктів та медіація: методичні рекомендації до курсу. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2022. 55 с.

41. Ivanova, N. S. (2022). Управління конфліктами в системі управління персоналом. [редактор серії: Акіндєєв Д.В.] *Редакційна колегія серії*. С. 7.

# ДОДАТКИ