

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: «Шляхи зниження негативного впливу конфліктів на ефективність діяльності підприємства»

Виконав:

студент групи 401-ЕМ

Нестеренко Владислав Олегович _____

Керівник:

Доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н. Харченко Ю.А. _____

Полтава – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ЗНИЖЕННЯ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ КОНФЛІКТІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність та значення конфлікту в менеджменті, класифікація Конфліктів	6
1.2 Особливості управління конфліктами на промисловому підприємстві	15
1.3 Сучасні методики оцінки конфліктів на підприємстві	24
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	37
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	37
2.2. Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ..	56
2.3. Оцінка ефективності заходів щодо вирішення конфліктів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	68
Висновки до розділу 2.....	78
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ КОНФЛІКТІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»	81
3.1. Пошук соціально-економічних та психологічних заходів, направлених на зниження негативного впливу конфліктів на ефективність діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	81
3.2. Забезпечення реалізації заходів щодо удосконалення способів вирішення конфліктних ситуацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	88
Висновки до розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
ДОДАТКИ	112

ВСТУП

Сьогодні сучасних менеджерів підприємств вважають, що слід звертати більше уваги на масштабні проблеми, такі як конкурентоспроможність на ринку, цінова політика та прибутки, і часто забувають про внутрішні проблеми, такі як незадоволеність працівників умовами роботи, надмірне управління персоналом та незадоволені потреби персоналу. Хоча внутрішні проблеми можуть бути менш масштабними, вони також значно впливають на результативність підприємства. Конфлікти можуть мати серйозні наслідки, такі як втрата висококваліфікованих працівників, погіршення якості виробництва та втрата прибутку. Тому, пошук ефективних шляхів щодо зниження негативного впливу конфліктів на ефективність діяльності підприємства є актуальним питанням у господарсько-виробничій діяльності сучасних підприємства, оскільки негативні наслідки конфліктів можуть завдати шкоди майбутньому розвитку підприємства.

Наслідки конфлікту на підприємстві можуть бути різними і переважно негативними, але деякі працівники можуть не повідомляти про конфлікти, вважаючи, що вони не впливають на них, на їх роботу або на підприємство в цілому. Сторони конфлікту можуть зазнавати психологічних та фізичних наслідків, таких як стрес, хвороби, відсутність нормального сну, посилене серцебиття та навіть думки про самогубство, що може призвести до зниження продуктивності праці, неспроможності виконувати свої робочі обов'язки належним чином, а також до звільнення.

Сучасні проблеми виявлення та управління конфліктами, визначення стратегії поведінки під час перебігу конфліктів, шляхи їх конструктивного розв'язання досліджували Ф. Глазл [7], М. Головатий [9], В. Гранатуров [12], О. Григоренко [13], Л. Гуменюк [15], І. Данілевська [16], Г. Жаворонкова [20], Г. Захарчин [21], О. Кононова [26], М. Ліфшиц [31], Т. Матвійчук [34], О. Миронова [39], В. Резник [47], О. Титаренко [56], О. Шевченко [64], Т. Яхно

[66] та інші. Шляхи зниження негативного впливу конфліктів на соціально-трудова діяльність колективу розглядали Н. Базалійська [2], О. Біловодська [4], В. Гончарук [11], З. Двуліт [17], Н. Зачосова [22], А. Капліна [23], О. Мантур-Чубата [32], Н. Подольчак [42], О. Помаз [43], С. Селіхов [51], І. Сочинська-Сибірцева [54] та інші науковці.

Незважаючи на значну увагу до проблем конфліктів на підприємстві в наукових дослідженнях, питання стосовно інструментів для вирішення таких конфліктів та невпорядкованості етапів їх вирішення на підприємстві залишаються недостатньо вивченими.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження стану соціально-трудових відносин на підприємстві, визначення негативних наслідків конфліктів та пошук ефективних шляхів їх подолання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Основними завданнями роботи є:

- дослідження сутності та різновидів конфлікту в менеджменті;
- визначення особливостей процесу управління конфліктами на підприємстві;
- вивчення сучасної методики оцінювання конфліктів на підприємстві;
- аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного товариства;
- оцінювання процесу управління конфліктами на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- розроблення соціально-економічних та психологічних заходів для зниження негативного впливу конфліктів на ефективність діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- обґрунтування необхідності реалізації запропонованих заходів, визначення їх економічної та соціальної ефективності.

Об'єкт дослідження є соціально-трудова конфлікти та їх вплив на економічну діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Предметом дослідження є механізми виникнення й перебігу конфліктів та їх соціально-економічні наслідки на ефективність діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, дані фінансової та статистичної звітності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», дані офіційного сайту підприємства, результати анкетних опитувань власні розробки автора, матеріали наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених.

Засадою методологічного дослідження слугували методи економічного аналізу, а саме: економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз, експертні оцінки, а саме ранжування та групування; графічні – для наочної ілюстрації та побудови схем, діаграм та графіків у процесі дослідження.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Нестеренко В.О. Вплив управлінських рішень на ефективність діяльності підприємства. *Тези 75-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*. Том 2. (Полтава, 02 травня – 25 травня 2023 року) – Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023, С. 9–10.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 112 сторінки. Робота містить 25 таблиць, 35 рисунка, список використаних джерел – 72 найменувань, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ЗНИЖЕННЯ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ КОНФЛІКТІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення конфлікту в менеджменті, класифікація конфліктів

Конфлікти є практично незмінним атрибутом життя та діяльності людства. Конфлікт в менеджменті має важливе значення, оскільки може виникати між різними відділами підприємства або між різними працівниками, і він може впливати на продуктивність та ефективність роботи підприємства в цілому. Невирішені конфлікти можуть призвести до погіршення відносин між співробітниками, зниження мотивації до праці, зменшення якості продукту або послуг, збільшення відставання від конкурентів та зменшення прибутків.

У той же час, правильне управління конфліктом може бути корисним для діяльності підприємства. Конфлікт може привести до розкриття проблем, що потребують уваги, а також до інновацій та розвитку. Правильно вирішений конфлікт може допомогти сприяти ефективному розвитку колективу, покращенню взаємин між працівниками та досягненню спільних цілей.

Один з відомих науковців, який займається дослідженням поняття конфлікту є Кеннет Томас, британський соціолог, який розвинув теорію взаємодії та співпраці між людьми, яка базується на ідеї, що конфлікт може бути корисним, якщо він дозволяє вирішувати проблеми та покращувати взаємини між людьми. Він визначає конфлікт як «процес взаємодії між двома або більше зацікавленими» сторонами, який приводить до формування різних форм взаємодії та може супроводжуватися ворожнечею, ворожістю та насильством» [69].

Серед вітчизняних науковців, які намагаються вирішувати проблеми, пов'язані з управлінням конфліктами можна відзначити: Бащук О., Воднік В.,

Данілевська І., Федоров І. Карпенко Н., Савельєва О., Шевченко І. та інш.

Проте, серед досліджених трактувань науковцями поняття «конфлікт», можна виділити три основні підходи:

домінування негативної дії конфлікту на суб'єктів конфлікту;

конфлікт може мати як позитивні, так і негативні наслідки;

конфлікт є необхідною складовою соціальної взаємодії, оскільки він дозволяє розкрити різноманітні проблеми та дисбаланс в суспільстві, а також сприяє їх вирішенню.

Трактування сутності поняття «конфлікт», згрупованих відповідно підходів, представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи українських науковців щодо трактування поняття «конфлікт»

Автор	Сутність трактування, джерело	Акцент уваги
1	2	3
В.М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С.К. Харічков	Конфлікт – це процес, який може бути вирішений позитивним або негативним способом, залежно від того, які методи використовуються для його вирішення [12, с. 48]	Конфлікт може мати як позитивні, так і негативні наслідки
Г.В. Жаворонкова	Конфлікт – складний соціальний феномен, який формується зі зіткнення різних інтересів, цінностей, потреб та очікувань між людьми або групами [20, с. 32]	
Н.Ю. Подольчак	Конфлікт - ситуація, коли дві або більше сторін мають різні цілі, інтереси, очікування та погляди, і прагнуть їх досягти за різних обставин [42, с. 34]	
В.В. Хмурова	Конфлікт - це соціально-психологічне явище, яке зароджується внаслідок розбіжності між цінностями, потребами, інтересами, цілями, очікуваннями, думками, емоціями та поведінкою різних людей [59, с. 108]	
М.Ф. Головатий О.В. Антонюк	Конфлікт – невід’ємна складова людської взаємодії, що назріває на підставі неспівпадіння інтересів, цінностей, поглядів, прагнень, потреб тощо між людьми [9, с. 109]	Домінування негативної дії конфлікту на суб'єктів конфлікту
В.Д. Воднік	Конфлікт – складна соціальна взаємодія між людьми, яка виникає при незгоді щодо цінностей, інтересів, потреб, ресурсів тощо [6, с. 51]	

Продовження табл. 1.1

1	2	3
О.О. Долгий Л.М. Чехович	Конфлікт – складна соціальну взаємодію між людьми або групами, що суперечать один одному з приводу різних питань та інтересів [18, с. 77.]	
Т.О. Башук	Конфлікт – це ситуація, у якій існує протиріччя між інтересами, цінностями, потребами різних соціальних груп або осіб [6, с. 112]	
Іцхак Адізес	Конфлікт – неминуча складова життя організації, який формується тоді як існують різні цінності, інтереси, потреби та очікування між працівниками, відділами, командами або підрозділами організації [1, с. 81]	Конфлікт є необхідною складовою соціальної взаємодії, оскільки він дозволяє розкрити різноманітні проблеми та дисбаланс в суспільстві, а також сприяє їх вирішенню.
О.О. Савельєв	Конфлікт – процес взаємодії між суб'єктами, що зароджується внаслідок різниці інтересів, цінностей, поглядів і потреб [50, с.112]	
І. Шевченко	Конфлікт - необхідна складова міжособистісних відносин, яка може мати як позитивні, так і негативні наслідки [27, с. 84]	
І. Данілевська	Конфлікт – невід'ємна частина робочого процесу, який може назріває з різних причин, включаючи неоднозначність розподілу ролей та відповідальності, нечіткість комунікації та різниці в поглядах і цінностях між співробітниками [16, с.45]	

Згідно з сучасними науковими підходами, конфлікт може мати як позитивний, так і негативний вплив на колектив чи особистість. Позитивні аспекти конфлікту полягають у тому, що він може стимулювати інновації, критичне мислення, зміну на краще, підвищення мотивації, залучення до участі та ін. Негативні аспекти конфлікту полягають у тому, що він може призвести до зниження продуктивності, збитків для бізнесу, конфлікту між співробітниками, негативної атмосфери на робочому місці, втрати часу та інших проблем.

Таким чином, конфлікт – це складний і багатогранний процес, який може мати як позитивні, так і негативні наслідки для діяльності підприємства.

Конфлікт може допомогти виявити проблеми та недоліки, з якими що несправляється керівництво підприємства. Якщо конфлікт розглядається як можливість для вирішення проблеми, то можна знайти рішення, яке задовольнятиме усі сторони конфлікту. Крім того, конфлікт може спонукати до розвитку креативних рішень, що може призвести до зростання інноваційності та

конкурентоспроможності підприємства.

На рисунку 1.1 зображена структура конфлікту, яка включає об'єкт, предмет, учасників, цілі, мотиви та привід.



Рисунок 1.1 – Структура конфлікту [49]

Об'єкт конфлікту описує явища, що викликають незгоду між сторонами, а предмет конфлікту – це проблема, що стала джерелом незгоди.

Основними учасниками конфлікту є працівники підприємства, які представляють сторони конфлікту.

Цілі конфлікту зазвичай полягають у задоволенні власних потреб, відновленні справедливості або прояві амбіцій.

Мотивами конфлікту можуть бути прагнення до самореалізації, невиправданий прояв агресії, особистісні стосунки, вияв егоїзму, несправедливе ставлення оточуючих та помилки у сприйнятті реальності. Вказані мотиви створюють конфліктну ситуацію, що містить справжню причину конфлікту [49].

Вважається, що конфліктні ситуації є необхідною складовою будь-якої соціально-економічної системи. Це зумовлено тим, що кожна людина має власні уявлення, принципи, цілі, потреби і бачення. Такі ситуації можуть виникати з різних причин, які дослідники класифікують їх на 10 груп, представлених на рисунку 1.2.

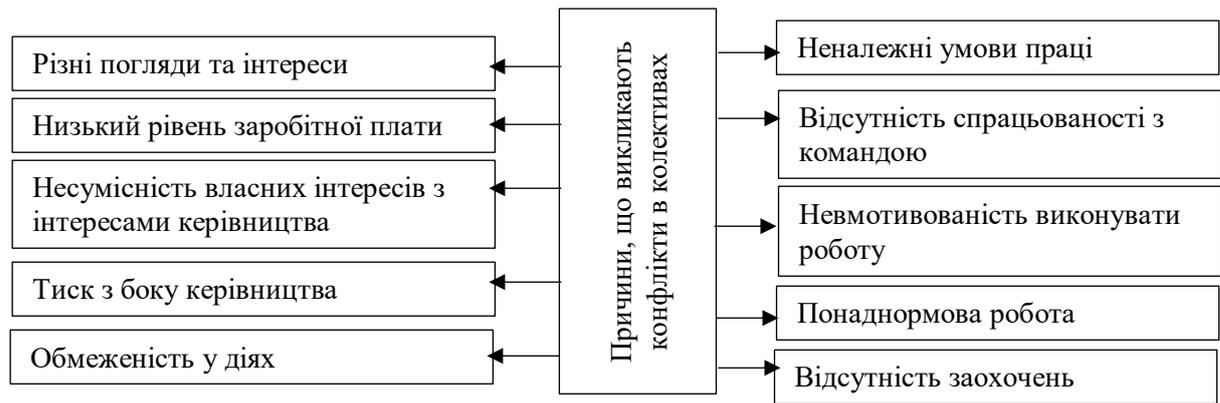


Рисунок 1.2 – Основні причини формування конфліктів у колективі [66]

Конфлікт через різні погляди та інтереси може виникати тоді як дві сторони мають різні точки зору на певну проблему або мають різні потреби та інтереси. Це може стосуватися різних аспектів життя, включаючи робочі справи, особисті взаємини, політику та соціальні питання.

Через низький рівень заробітної плати конфлікт може зароджуватися, коли співробітник відчуває, що його робота не відповідає отримуваній зарплаті або тоді як його оплата не відображає його трудові зусилля та досягнення. Це може призвести до незадоволення роботою та недостатньої мотивації співробітника, що в свою чергу може спричинити конфлікти з керівництвом підприємства.

Конфлікт через несумісність власних інтересів з інтересами керівництва може виникати в різних контекстах, наприклад на робочому місці або в політичній сфері. На виробництві такий конфлікт може називати, коли працівник має особисті інтереси, які суперечать інтересам компанії або керівництва. Наприклад, якщо працівник отримує додаткові доходи за рахунок підробки даних або використання корпоративних ресурсів для особистих цілей. Це може викликати конфлікт з керівництвом, яке буде зацікавлене у збереженні інтересів компанії і запобіганні порушенням правил.

Через тиск з боку керівництва може формуватися конфлікт, тоді як керівництво вправляє надмірний тиск на підлеглих з метою досягнення певних цілей. Це може включати тиск на збільшення обсягу роботи, виконання завдань, які не відповідають компетенції підлеглих, або виконання завдань з нереальними

термінами. Крім того, такий конфлікт може назрівати, коли керівництво використовує методи тиску, які вважаються неприйнятними, наприклад, погрози звільненням, переведенням на менш вигідну посаду або погіршенням умов праці. У таких ситуаціях, підлеглі можуть відчувати великий стрес і незадоволеність, що може призвести до конфлікту з керівництвом.

Конфлікт через обмеженість дій може зароджуватися, тоді як дві сторони мають різні цілі або потреби, але одна зі сторін має обмежену можливість дій. Наприклад, у робочому середовищі це може стосуватися обмеження ресурсів, обмеження часу або обмеження доступу до необхідної інформації. У такій ситуації конфлікт може виникнути, коли обмеженість дій заважає одній стороні досягти своєї мети, тоді як інша сторона має більше можливостей.

Через неналежні умови праці може формуватися конфлікт, якщо працівники відчують, що їхні умови праці не відповідають їхнім потребам та очікуванням. Це може включати недостатній рівень безпеки на робочому місці, низьку заробітну плату, надмірні навантаження або несправедливі умови праці взагалі.

Конфлікт через відсутність спрацьованості з командою може виникати, тоді як керівник не може ефективно співпрацювати зі своєю командою або не може досягти бажаного рівня продуктивності та ефективності в роботі. Це може бути спричинено різними факторами, такими як недостатній досвід у керуванні, нездатність до комунікації або недостатнє розуміння потреб та очікувань команди.

Через невмотивованість виконувати роботу може зароджуватися конфлікт, коли підлеглі не відчують достатньої мотивації для виконання своїх обов'язків або не розуміють, як їхня робота впливає на організацію в цілому. Це може призвести до погіршення продуктивності та якості роботи, а також до конфлікту з керівництвом.

Конфлікт через понаднормову роботу може назрівати, якщо підлеглі вимушені працювати додаткові години або надлишковий робочий час, що може призвести до виснаження та зниження ефективності роботи. Крім того, це може

створювати конфлікт між підлеглими та керівництвом через нерівномірне розподілення робочих обов'язків та поганий баланс роботи та особистого життя.

Через відсутність заохочень може виникати конфлікт, коли підлеглі не отримують достатнього визнання та нагороди за свою роботу, що може призвести до невдоволеності та зниження мотивації до виконання завдань. Це може створювати конфлікт з керівництвом та зменшувати ефективність роботи в цілому.

Для кращого розуміння проблем та вибору оптимальної стратегії врегулювання конфлікту на підприємстві доречно розглянути класифікацію конфліктів може бути корисною.

Класифікацію конфліктів розглядали багато науковців, серед яких можна виділити:

Кеннета Томаса, який виділяв п'ять типів конфліктів: конкуренцію, колаборацію, компроміс, уникнення та примус;

Роберта Бла-йтона, який запропонував класифікацію конфліктів за кількістю учасників та ступенем прямої взаємодії між ними;

Герберта Келлі та Фрідріха Гласля, які виділили три типи конфліктів: конфлікт інтересів, конфлікт цінностей та конфлікт особистостей.

Ці науковці запропонували свої підходи до класифікації конфліктів на підприємстві. Так, Кеннет Томас, британський соціолог та психолог, запропонував класифікацію конфліктів на підприємстві на основі рівня взаємодії між конфліктуючими сторонами (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Класифікація конфліктів на підприємстві за Кеннетом Томасом [15]

Отже, ця класифікація виглядає так:

конфлікти через ігнорування формується, тоді як конфлікуючі сторони ігнорують одна одну і не мають жодного контакту. Це може бути результатом недостатньої комунікації або прагнення уникнути конфлікту.

конфлікти через взаємодію зароджується, коли конфлікуючі сторони взаємодіють одна з одною, але мають різні погляди на предмет конфлікту. Це може бути результатом невідповідності очікувань, різних стилів роботи, різного рівня кваліфікації тощо.

конфлікти через взаємодію зі знанням виникає, якщо конфлікуючі сторони взаємодіють одна з одною, мають різні погляди на предмет конфлікту, але розуміють позицію іншої сторони. Це може бути результатом обміну інформацією, дискусій, переговорів.

конфлікти через взаємодію зі співпрацею назриває, тоді як конфлікуючі сторони взаємодіють одна з одною, мають різні погляди на предмет конфлікту, але спроможні працювати разом для досягнення спільної мети. Це може бути результатом добре спланованої співпраці.

Декілька українських науковців досліджували тему класифікації конфліктів на підприємстві. Зокрема, цим питанням займалися Соколов А.В., Курдась В.І., Лебідь О.В., Куковський А.Г., Познаховський В.А., Двудіт З.П. [17; 30; 52].

На основі їх дослідження можна удосконалити та систематизувати класифікацію конфліктів до наступного виду (рис. 1.4).

Конфлікти на підприємстві мають подвійний, суперечливий характер у відношенні його учасників та соціального оточення. Вони можуть виконувати як позитивні (конструктивні) функції, такі як розв'язання суперечностей, стимулювання змін, формування необхідної поведінки, так і негативні (деструктивні) функції, які проявляються у жорсткості та неохайності, або використанні морально засуджених методів боротьби. Управління конфліктами має на меті не тільки виявлення конфліктів, але й з'ясування їх причин та віднесення до певної групи.

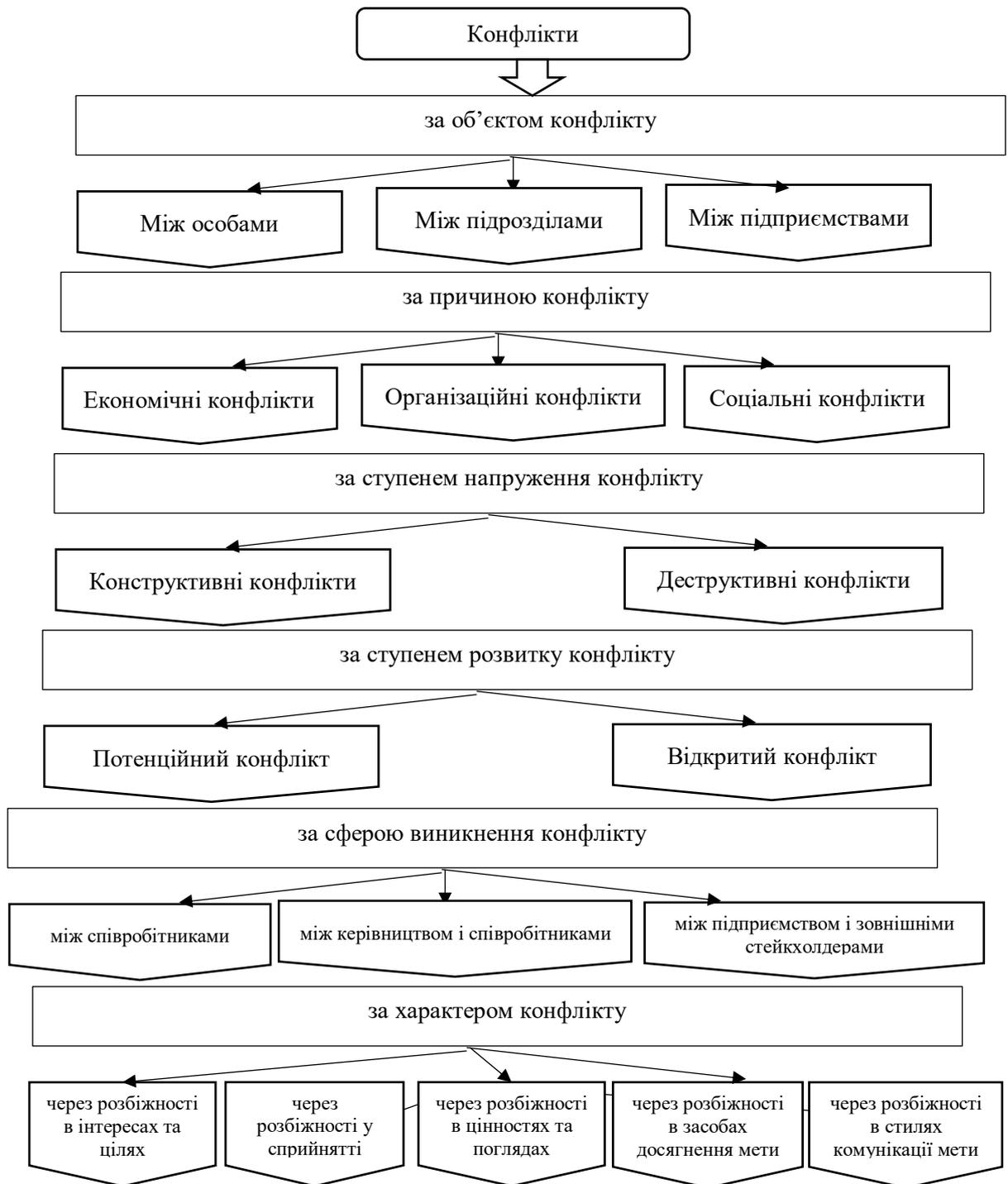


Рисунок 1.4 – Класифікація конфліктів [13; 47]

Отже, конфлікт розглядається як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів або взаємодіючих сторін. Конфлікти на підприємстві виникають через обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях і в цінностях, відмінності в манері поведінки, в рівні освіти, погані комунікації, незбалансованість робочих місць та

недостатня мотивація. Управління конфліктами може стати частиною менеджменту, де керівництво вивчає та використовує різноманітні техніки та стратегії для вирішення конфліктів. Це може допомогти зменшити негативні наслідки конфлікту та збільшити ефективність роботи колективу. Крім того, управління конфліктами може забезпечити належний контроль над процесом вирішення конфліктів, що може допомогти забезпечити більш високу якість роботи організації.

1.2 Особливості процесу управління конфліктами на підприємстві

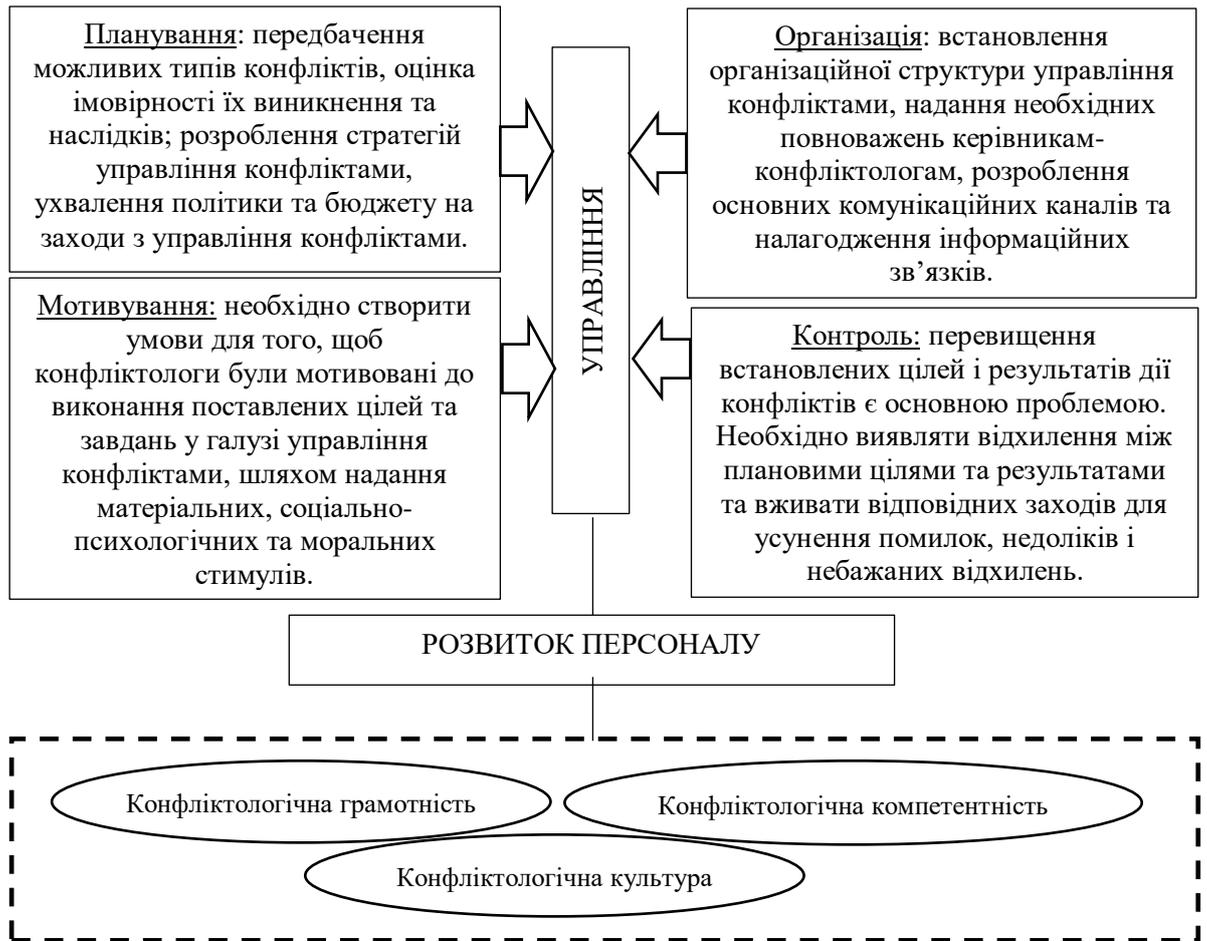
Управління конфліктами на підприємстві є важливим процесом, який допомагає зменшити негативні наслідки конфліктів та збільшити ефективність роботи колективу.

Управління конфліктами на підприємстві зазвичай є частиною системи менеджменту, яка спрямована на планування, координацію, контроль та регулювання конфліктів. Цей підхід до управління підприємством має функціональний характер і має на меті покращення раціоналізаторських ідей та зменшення негативних наслідків конфліктів (рис. 1.5).

Конфлікт може мати двояку природу для підприємства – він може сприяти розвитку шляхом виявлення та виправлення управлінських помилок, або гальмувати його розвиток, витрачаючи додаткові ресурси та сприяючи кризовим явищам.

Сучасна система менеджменту на підприємстві також може мати два аспекти – з одного боку, провокуючи конфлікти, а з іншого – надаючи інструменти для їх вирішення.

Управління конфліктом на підприємстві є складним та багатоаспектним процесом, який потребує уваги та вміння взаємодіяти з різними людьми та групами, а також розуміння причин та наслідків конфлікту.



Рисуюнок 1.5 – Логіка виконання функцій управління конфліктами у контексті компетентнісного підходу до розвитку персоналу промислового підприємства [4]

Процес управління конфліктами на підприємстві можна розділити на 6 основних етапів (рис. 1.6).

Виявлення конфлікту на підприємстві є дуже важливим етапом управління конфліктом. Чим швидше виявити конфлікт або його потенційний розвиток, тим більше можливостей уникнути серйозних наслідків.

Для виявлення конфлікту на підприємстві можна використовувати різні методи, такі як:

аналіз показників: на підприємстві можна проаналізувати показники, такі як зменшення продуктивності роботи, зростання кількості відмовок, зниження якості продукції тощо;

анкетування: на підприємстві можна провести анкетування серед працівників з метою виявлення можливих конфліктів або проблем в колективі;

регулярні зустрічі: регулярні зустрічі з працівниками можуть допомогти виявити можливі конфлікти або напруженість в колективі;

слухання співробітників: слухання співробітників може допомогти виявити проблеми або конфлікти, які вони можуть мати з іншими працівниками;

відкрита комунікація: створення відкритої комунікації може допомогти виявити можливі конфлікти та забезпечити швидке їх вирішення [26].

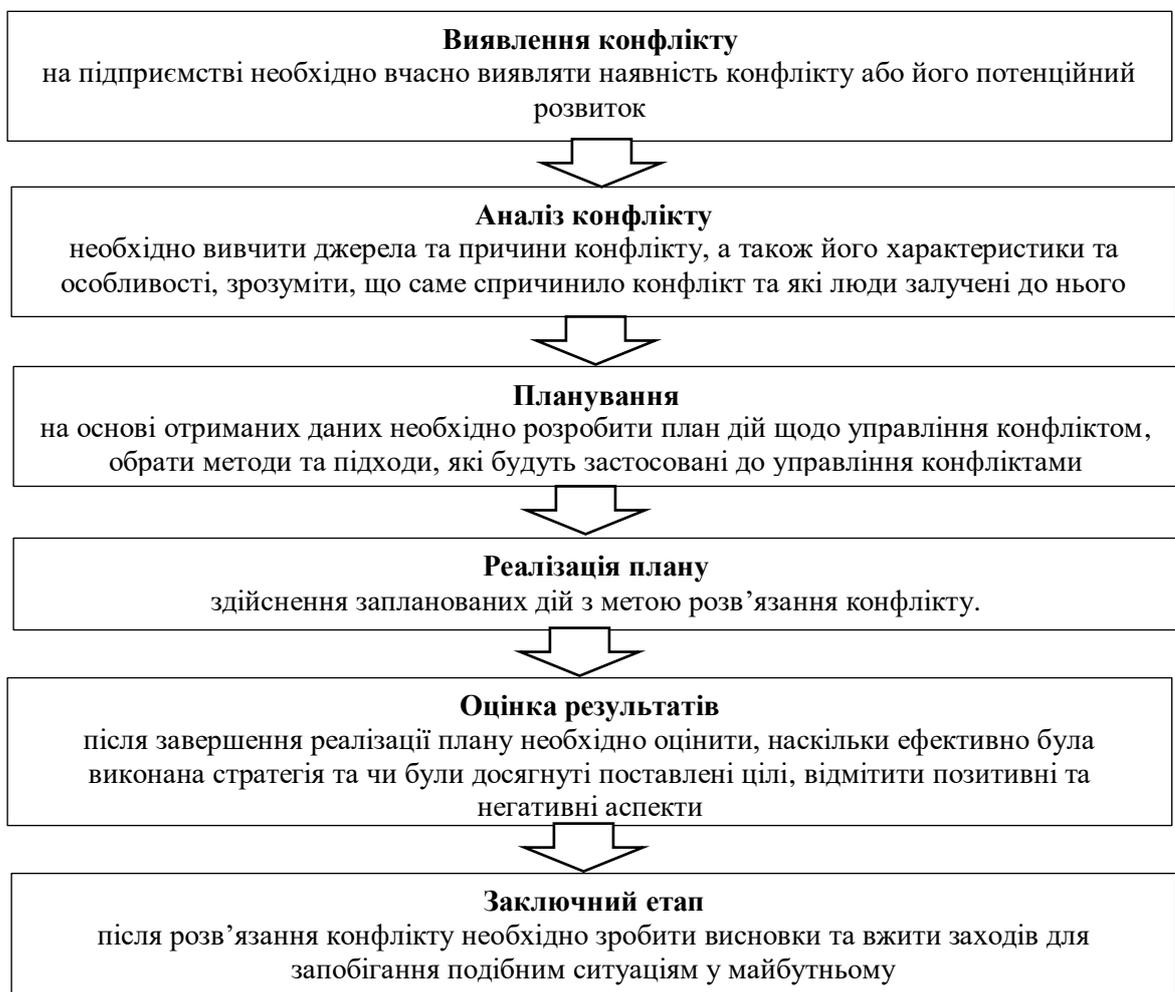


Рисунок 1.6 – Етапи управління конфліктом на підприємстві

Примітка. Авторське розроблення.

Важливо мати відкриту та чуйну комунікацію з працівниками, спостерігати за показниками та реагувати на можливі проблеми вчасно, щоб

уникнути розвитку конфлікту та його серйозних наслідків.

Аналіз конфлікту є важливим етапом управління конфліктом на підприємстві. Під час аналізу конфлікту необхідно вивчити його джерела та причини, а також характеристики та особливості, що допоможе знайти ефективне рішення.

Основні кроки аналізу конфлікту на підприємстві:

виявлення джерел та причин конфлікту: необхідно з'ясувати, з яких джерел та яких причин виник конфлікт. Це можуть бути різні фактори, такі як несумісність інтересів, різні погляди, недостатність ресурсів, неправильна комунікація, перешкоди у співпраці тощо;

визначення стадій конфлікту: необхідно визначити стадії конфлікту та його розвиток, щоб вчасно прийняти необхідні заходи;

вивчення характеристик та особливостей конфлікту: необхідно дослідити характеристики та особливості конфлікту, такі як рівень напруження, характер стосунків між сторонами, кількість людей, які залучені до конфлікту, інтереси кожної сторони та їхні очікування від розв'язання конфлікту;

визначення можливих шляхів вирішення конфлікту: на основі отриманої інформації можна визначити можливі шляхи вирішення конфлікту, які були б ефективними [62].

Аналіз конфлікту на підприємстві допоможе зрозуміти його природу та визначити оптимальні шляхи його вирішення.

Планування – це важливий етап управління конфліктом на підприємстві, який дозволяє розробити стратегію взаємодії зі сторонами конфлікту та визначити необхідні кроки для його вирішення.

Основні кроки планування управління конфліктом на підприємстві:

визначення мети: необхідно визначити мету плану управління конфліктом, тобто, що має бути досягнуто після його реалізації. Наприклад, зниження рівня напруження між сторонами конфлікту, покращення стосунків, збільшення ефективності роботи підприємства тощо;

вибір стратегії: на основі аналізу конфлікту та врахування мети необхідно

визначити стратегію взаємодії зі сторонами конфлікту. Це може бути співпраця, конкуренція, компроміс, уникнення чи активне управління;

розроблення дійового плану: необхідно розробити дійовий план, який включає у себе конкретні кроки для реалізації обраної стратегії взаємодії зі сторонами конфлікту. Наприклад, організація зустрічей, дискусій, проведення тренінгів, переговорів, прийняття спільних рішень тощо;

визначення відповідальності та контролю: необхідно визначити, хто буде відповідальним за виконання кожного з кроків плану, та як буде забезпечено контроль за його реалізацією [64].

Реалізація плану – це наступний етап управління конфліктом на підприємстві, після розробки плану дій. Цей етап включає в себе виконання запланованих дій з метою досягнення мети управління конфліктом.

Основні кроки реалізації плану управління конфліктом на підприємстві:

взаємодія зі сторонами конфлікту: важливо встановити контакт зі сторонами конфлікту та підтримувати комунікацію з ними протягом усього процесу розв'язання конфлікту;

виконання запланованих дій: необхідно виконувати заплановані кроки, що включають у себе зустрічі, переговори, тренінги, проведення медіації та інші заходи, спрямовані на вирішення конфлікту;

реакція на непередбачувані обставини: під час реалізації плану можуть виникнути непередбачувані обставини, які можуть вплинути на хід вирішення конфлікту. Важливо бути готовим до таких ситуацій та швидко реагувати на них;

контроль за виконанням плану: необхідно контролювати виконання запланованих дій та результатів, щоб вчасно коригувати стратегію управління конфліктом [26].

Реалізація плану управління конфліктом на підприємстві дозволить зменшити напруженість між сторонами конфлікту, покращити робочі стосунки та забезпечити ефективну діяльність підприємства.

Оцінювання результатів – це важливий етап управління конфліктом на підприємстві, який дозволяє визначити ефективність запроваджених заходів та

внести корективи в подальшу роботу.

Основні кроки оцінки результатів управління конфліктом на підприємстві:
аналіз результатів: необхідно провести аналіз результатів реалізації плану дій та визначити, наскільки успішно було досягнуто мету управління конфліктом;

визначення позитивних та негативних аспектів: під час аналізу необхідно відзначити позитивні та негативні аспекти запроваджених заходів, оцінити їх вплив на сторони конфлікту та робочі стосунки на підприємстві;

рекомендації щодо подальшої роботи: на основі отриманих результатів необхідно розробити рекомендації щодо подальшої роботи з метою покращення управління конфліктом на підприємстві та запобігання подібним ситуаціям у майбутньому;

план дій на майбутнє: на основі отриманих результатів та рекомендацій слід розробити новий план дій на майбутнє з метою покращення управління конфліктом та забезпечення ефективної діяльності підприємства [64].

Оцінювання результатів управління конфліктом дозволяє не лише оцінити ефективність заходів, а й забезпечити подальшу покращення робочих стосунків та діяльності підприємства.

Для запобігання формування нових конфліктів у майбутньому, можна вжити наступні заходи:

забезпечення якісної комунікації між співробітниками: установлення процедур звітування та обміну інформацією, забезпечення доступу до інформації для всіх працівників, розроблення та впровадження програми підвищення комунікаційних навичок;

розроблення та впровадження процедур врегулювання конфліктів: формування політики вирішення конфліктів, навчання працівників технікам врегулювання конфліктів, алгоритмізація процедур, що регулюють поведінку в конфліктних ситуаціях;

формування корпоративної культури: створення відкритого та сприятливого середовища, де відверта комунікація, співпраця та повага до інших

є основою роботи;

підвищення рівня мотивації працівників: створення системи винагород та пошани до працівників, створення умов для самореалізації та розвитку професійних навичок;

аудит конфліктів: систематичне аналізування конфліктів, що зароджуються на підприємстві, з метою виявлення їх причин та запобігання подібним ситуаціям в майбутньому [26].

У дослідженні ресурсів технології управління конфліктами, велике значення має розуміння конфліктології працівниками і керівниками підприємства. Це означає, що вони повинні знати, як діагностувати психологічну напруженість в колективі, як зняти цю напруженість та як створити командний дух серед працівників (рис. 1.7).

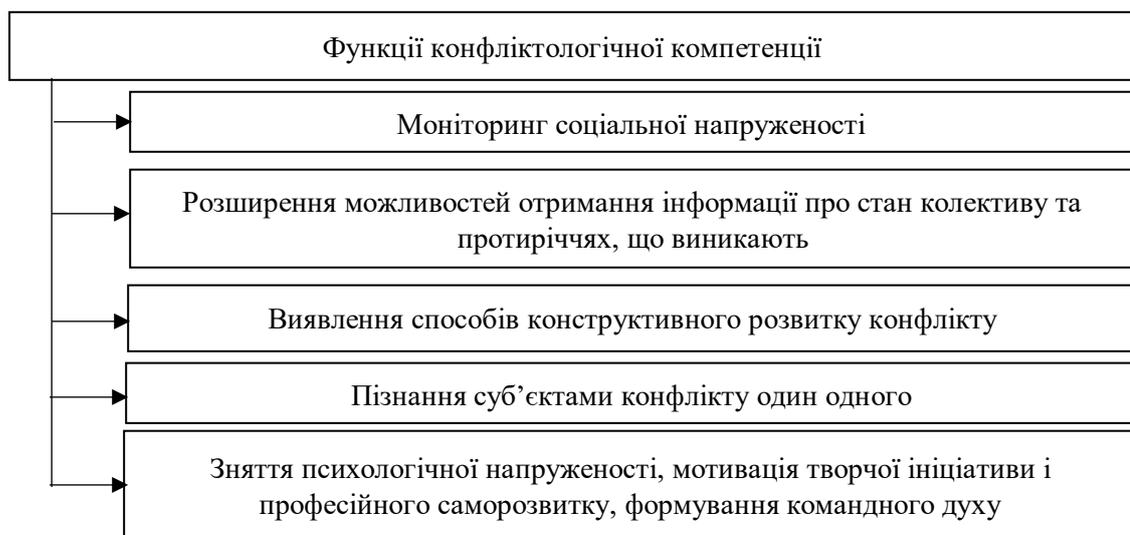


Рисунок 1.7 – Конфліктологічна компетентність [26].

Формування конфліктологічної компетентності працівників та керівників є складним процесом, якому на підприємствах зазвичай не приділяють достатньо уваги. Це вимагає участі спеціалістів у галузі психології та конфлікт-менеджменту, а не лише HR-менеджерів. Важливо створити на підприємстві систему управління конфліктами, яка має стабілізуючий характер та сприяє зменшенню психологічної напруженості, уникненню назріванню конфліктів та

навчанню персоналу способам конструктивного розв'язання конфліктів.

Згідно з офіційною статистикою, керівники підприємств витрачають між 30% та 40% свого робочого часу на врегулювання управлінських конфліктів. Наприклад, директори найбільших американських підприємств витрачають 20% часу на судові позови та їх ведення [5].

У зв'язку з цим, все більш поширеною стає система вирішення конфліктів, що базується на створенні чітких внутрішніх принципів та процедур для врегулювання суперечок. Запровадження такої системи дозволяє зменшити час, який управлінці витрачають на врегулювання управлінських конфліктів, покращити морально-психологічний клімат в колективі, підвищити ефективність взаємодії з зовнішніми зацікавленими групами, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити високий рівень співпраці між управлінськими підрозділами (табл. 1.2).

Конкуренція може бути корисною для захисту власної позиції, але водночас це може призвести до негативних наслідків для інших сторін. Рекомендується використовувати конкуренцію тільки в надзвичайних ситуаціях, якщо інших способів вирішення проблеми немає або коли на кону стоїть щось важливе. З іншого боку, співробітництво дає можливість для спільних дій та активного розв'язання проблем. Цей підхід дозволяє вільно висловлювати свої думки, ідеї та пропозиції, що раніше могли залишатись непоміченими. Співробітництво є особливо ефективним у пошуку нових рішень.

Компроміс – це вирішення конфлікту, що задовольняє обидві сторони, оскільки вони обидві отримують щось, але одночасно й поступаються чимось, домовляючись про рішення, що прийнятне для обох. Уникнення конфлікту – найменш ефективний метод, оскільки це може призвести до загострення ситуації. Пристосування – інший спосіб вирішення конфлікту, якщо сторони віддають перевагу компромісу в той час, тоді як вони повинні зробити вибір, не враховуючи власні уподобання.

Таблиця 1.2 – Способи врегулювання управлінських конфліктів на промисловому підприємстві [49]

Стиль	Сутність	Умови ефективного використання	Негативні наслідки
Конкуренція	Намагання досягти своєї мети, завдаючи шкоди іншим	Результат є критично важливим. Мати певний рівень контролю або впливу. Необхідність негайного вирішення.	При поразці – почуття розчарування, при перемозі – відчуття винуватості. Негативне ставлення оточуючих. Погіршення взаємин.
Уникнення	Уникнення відповідальності за прийняті рішення.	Результат не має великого значення. Відсутність впливу. Підтримання стабільності. Намагання виграти час	Перетворення конфлікту на прихований варіант.
Пристосування	Вирішення розбіжностей, поступившись власними інтересами	Предмет розбіжності більш важливий для опонента. Бажання зберегти мир і гармонію. Визнання правди в аргументах іншої сторони. Відсутність влади	Рішення відкладається через вашу уступку.
Компроміс	Пошук компромісних рішень шляхом обміну послугами або взаємних уступок.	Влада розподілена порівну. Конфлікуючі сторони мають протилежні інтереси і не можуть знайти компроміс швидко. Час для прийняття рішення обмежений. Інші підходи не принесуть бажаного результату.	Досягнення лише часткового результату. Причини конфлікту не були повністю вирішені.
Співпраця	Знаходження компромісу, який влаштовує всіх учасників.	Є достатньо часу для прийняття важливого рішення, яке задовольнить обидві сторони. Існує ясне розуміння позицій іншої сторони, і обидві сторони бажають зберегти свої стосунки	Тимчасові та енергетичні витрати без гарантії успіху.

На промислових підприємствах з'являються проблеми з врегулюванням конфліктів, такі як небажання співробітників працювати разом та пасивність у захисті своїх прав. Проте, коли існує бажання обох сторін зберегти стосунки та знайти рішення, яке задовольняє всіх учасників конфлікту, спільне обговорення проблем і потреб може допомогти вирішити складну ситуацію. Важливо мати достатньо часу та можливість попрацювати над подальшим розв'язанням проблеми, а також чітко розуміти позиції іншої сторони та бути готовим до компромісу. У таких випадках, діагностика та управління конфліктами можуть стати основою ефективного функціонування підприємства та створення

сприятливого клімату в колективі для досягнення максимального результату.

Отже, колектив є важливим чинником економічного зростання підприємства в умовах ринкових відносин. Система менеджменту сучасного підприємства може бути конфліктогенною або конфліктрегулюючою. Управління конфліктами передбачає з'ясування їхніх джерел, ключових факторів та вибір способу вирішення конфлікту залежно від позиції сторін. Для керівників важливо підтримувати конфлікт на оптимальному рівні та попереджувати його негативний вплив на діяльність працівників. Вибір способу вирішення конфлікту залежить від позиції кожної сторони щодо опонента – від нейтральної (конструктивної) до активної (жорсткої) чи дипломатичної (м'якої). Різноманітність способів вирішення конфлікту залежно від ситуації дозволить керівникам знизити рівень дисфункціональних наслідків, що можуть назрівати в управлінських конфліктах. Система управління конфліктами повинна бути створена на рівні всього підприємства з урахуванням різноманіття ситуацій, якщо можливе формування конфліктів. Необхідно створити на підприємстві технології управління конфліктами з метою їх попередження та нейтралізації. Оскільки ситуації, коли може виникнути конфлікт, різноманітні, то важливо мати на рівні підприємства систему управління конфліктами. Вона повинна включати правила поведінки в конфліктній ситуації, органи, що регулюють конфлікт, систему навчання і отримання конфліктологічної компетентності, можливості моніторингу психологічної напруги та інші необхідні елементи.

1.3 Сучасні методика оцінювання конфліктів на підприємстві

Оцінювання конфліктів на підприємстві є важливим елементом управління персоналом та допомагає забезпечити плавне функціонування підприємства. Спеціалісти з конфліктології у своїх дослідження використовують як універсальними методами, так і спеціальні. До універсальних методів відносяться: індукція, дедукція, спостереження, експеримент, бесіда,

анкетування тощо. Серед спеціальних методів найбільш відомими є тестування та соціометрія.

Диференціація методів дослідження конфліктів базується на змісті когнітивно-перетворюючих дій, які реалізує дослідник під час професійної взаємодії з суб'єктом дослідження.

У загальному методи оцінювання конфліктів можна поділити на 3 основні групи (рис. 1.8)

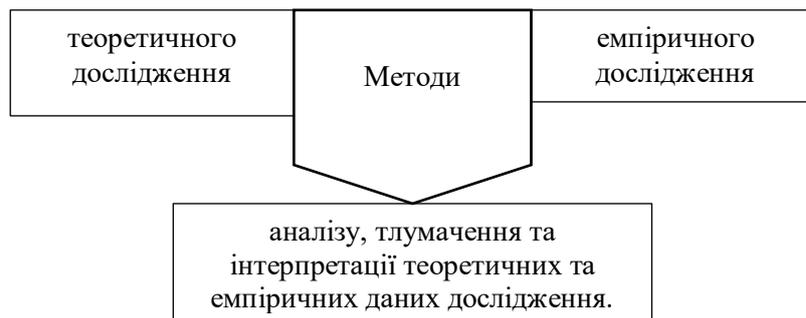


Рисунок 1.8 – Методи дослідження конфліктів [31]

Для оцінювання конфліктів на сучасних підприємствах можна використовувати різні методики, серед яких: анкетування, система обліку конфліктів, соціометричний метод, медіація, асертивність, тренінг, оцінка ризику конфлікту (рис. 1.9).

У кожному конкретному випадку може бути використаний один або декілька методів у поєднанні. Розглянемо кожен з визначених методів більш детально.

Анкетування може бути використано як один із методів оцінювання конфліктів на підприємстві. Цей метод полягає в тому, щоб створити анкету з запитаннями, що стосуються конфлікту, і запросити сторони конфлікту відповісти на них. За допомогою анкети можна дізнатися про думки і погляди сторін конфлікту, їхні очікування та інтереси, а також про причини, що спричинили конфлікт.



Рисунок 1.9 – Методи оцінювання конфліктів на сучасних підприємствах [29; 41; 52]

Анкета може містити запитання про те, як сторони бачать можливі шляхи вирішення конфлікту та які є обмеження у вирішенні проблеми [31].

Однак, варто зазначити, що анкетування має свої обмеження. Зокрема, воно може бути недостатньо ефективним у випадку, якщо сторони конфлікту не відчують довіри до процесу вирішення проблеми або не бажають

співпрацювати одна з іншою. Також, анкетування не дозволяє відслідковувати невербальні сигнали та емоції, які можуть бути важливими для вирішення конфлікту.

Система обліку конфліктів є одним з методів оцінювання конфліктів на підприємстві. Вона допомагає відстежувати кількість та характер конфліктів, що виникають на підприємстві, а також з'ясувати їх причини та наслідки.

Система обліку конфліктів може включати в себе такі етапи (рис. 1.10):

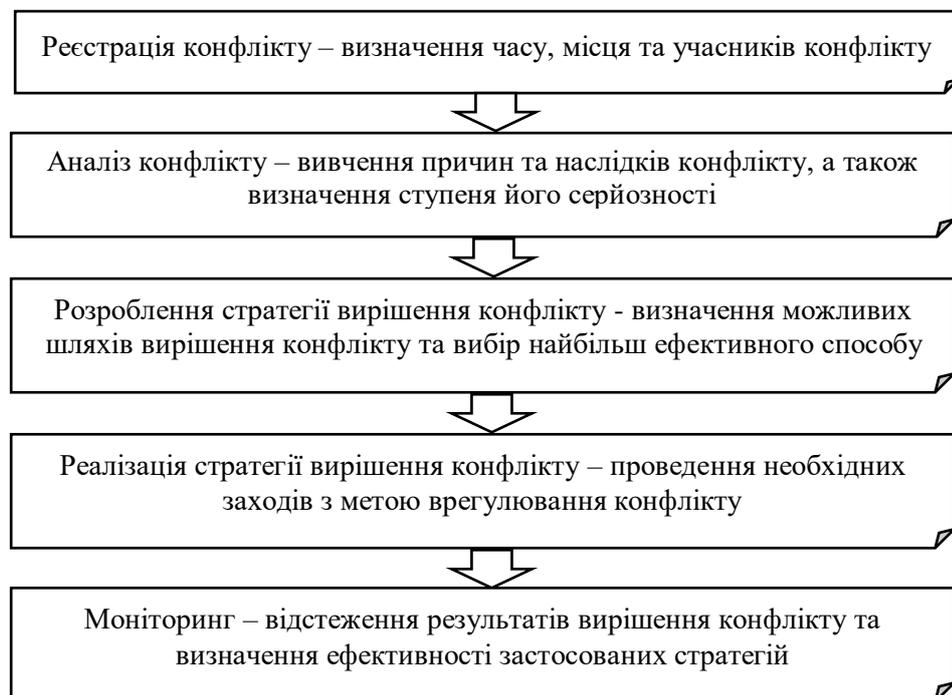


Рисунок 1.10 – Етапи обліку конфлікту [41]

Система обліку конфліктів дозволяє підприємству виявляти тенденції та проблемні місця відносин між працівниками, а також забезпечує можливість попередження формування подібних ситуацій у майбутньому. Крім того, вона допомагає керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо вирішення конфліктів та покращення взаємин між працівниками. Проте варто зазначити, що система обліку конфліктів може бути не досить ефективною у випадку, коли працівники не бажають реєструвати конфліктні ситуації.

Соціометричний метод – це метод оцінювання конфлікту, який

використовується для визначення відносин між людьми та виявлення можливих джерел конфлікту на підприємстві [52].

Основна ідея соціометричного методу полягає у вивченні міжособистісних відносин між людьми та визначенні рівня взаємодії між ними. Це може бути корисно для визначення потенційних конфліктів між певними співробітниками, а також для виявлення можливих ризиків конфлікту на підприємстві [24].

Для проведення соціометричного дослідження можуть використовуватися різні методи, наприклад, метод «карти зв'язків», який полягає у визначенні кількості взаємодій між співробітниками та їх характеру. Також можуть бути використані анкети, які допомагають отримати більш детальну інформацію про відносини між людьми.

Отримані результати соціометричного дослідження можуть бути корисними для визначення проблемних зон на підприємстві та розробки стратегій для попередження конфліктів та підвищення ефективності взаємодії між співробітниками. Крім того, цей метод може допомогти управлінню підприємством у виявленні потенційних лідерів та створенні команд з рівними шансами на успіх.

Медіація – це метод вирішення конфлікту, при якому сторони конфлікту звертаються до незалежної третьої сторони – медіатора – з метою досягнення взаєморозуміння та вирішення конфлікту за взаємною згодою [29].

Медіатор допомагає сторонам конфлікту встановити контакт між собою, вислухати думки і погляди іншої сторони, знайти компромісні рішення та встановити мирне співіснування в майбутньому.

Медіація має кілька переваг перед іншими методами вирішення конфліктів. Зокрема, вона:

забезпечує збереження взаємовідносин між сторонами конфлікту, оскільки вони самі приймають рішення щодо вирішення проблеми;

допомагає досягнути більш ефективних та довготривалих рішень, оскільки вони приймаються за взаємної згоди сторін;

дозволяє сторонам відкрито висловити свої думки та погляди, що сприяє

розвитку взаєморозуміння та покращенню спілкування.

Проте, медіація не підходить для всіх типів конфліктів та не завжди призводить до успішного вирішення проблеми. Якщо одна зі сторін не хоче співпрацювати, медіація може бути некорисною. Крім того, медіатор не може нав'язувати рішення, і вирішення проблеми може зайняти більше часу, ніж за допомогою інших методів.

Ассертивність може бути не стільки методом оцінювання конфліктів, скільки навичкою, яка допомагає ефективніше вирішувати конфлікти. Ассертивність – це здатність висловлювати свої потреби, думки та почуття відверто та без агресії, а також захищати свої інтереси без того, щоб вступати у конфлікти або зашкоджувати іншим [29].

Ассертивна поведінка може бути корисною у вирішенні конфліктів, оскільки дозволяє працівникам відкрито обговорювати свої проблеми та шукати компромісні рішення, які задовольняють всіх сторін. Ассертивна поведінка також допомагає зменшити ризик ескалації конфлікту, оскільки працівники вчаться висловлювати свої думки та почуття без емоційного напруження та агресії.

Ассертивність можна оцінювати за допомогою спеціальних тестів та анкет, які визначають рівень асертивності та допомагають виявити обмеження, які можуть ускладнювати вирішення конфліктів. Такі тести можуть включати в себе запитання про здатність висловлювати свої потреби, думки та почуття, про ставлення до конфліктів та можливості шукати компромісні рішення.

Важливо зазначити, що асертивність не є універсальним методом вирішення конфліктів та не завжди може бути ефективним у випадках, тоді як існують серйозні розбіжності між сторонами чи негативні емоції переважають над розумінням.

Тренінг з комунікацій може бути корисним методом оцінювання конфліктів на підприємстві. Тренінг полягає у навчанні працівників навичкам ефективної комунікації та співпраці з іншими. Це допомагає підвищити рівень розуміння між співробітниками та зменшити імовірність конфліктів [24].

Під час тренінгу з комунікацій можуть бути використані різні методики,

які допомагають оцінити рівень ефективності комунікації між співробітниками та виявити можливі проблеми, що призводять до конфліктів. До таких методик можуть належати рольові ігри та групові дискусії, оцінка навичок комунікації (рис. 1.11).

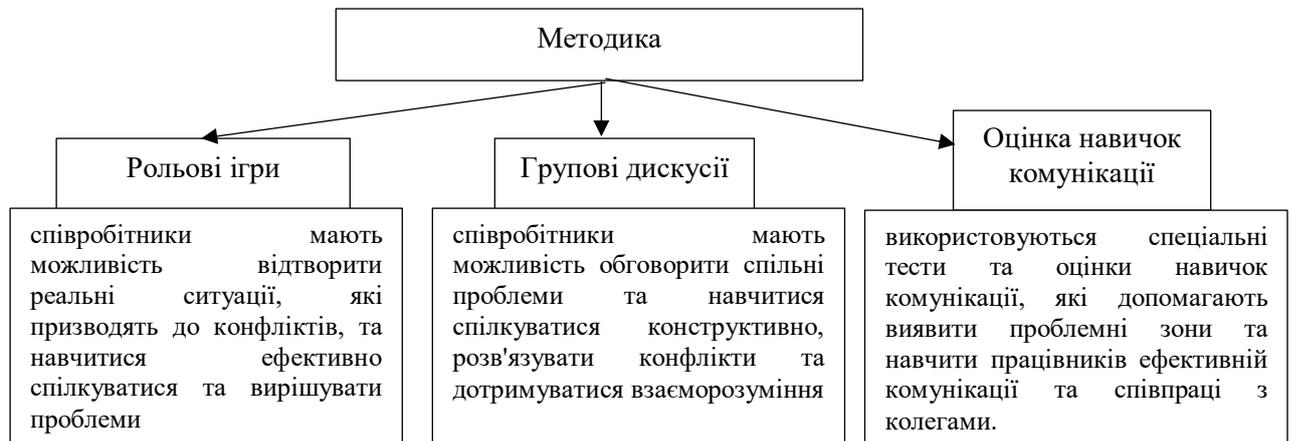


Рисунок 1.11 – Методики при використанні тренінгів [31]

Загалом, тренінг з комунікацій може бути корисним методом оцінювання конфліктів на підприємстві, який допомагає підвищити рівень ефективності вирішення конфліктів та зниження їх негативного впливу на діяльність підприємства.

Оцінка ризику конфлікту є важливим методом оцінки конфлікту на підприємстві. Вона полягає у визначенні ймовірності назрівання конфлікту та можливих наслідків, які він може мати для підприємства. Оцінка ризику конфлікту допомагає вчасно виявляти можливі проблеми та приймати заходи для їх попередження або розв'язання.

Для проведення оцінки ризику конфлікту можуть бути використані такі методики як аналіз історій конфліктів, аналіз економічних показників, експертне опитування (рис. 1.12).



Рисунок 1.12 – Методики при оцінці ризику конфлікту [29]

Комплексним методом оцінювання конфлікту на підприємстві є метод ідентифікації. Цей метод допомагає визначити, хто і як бере участь у конфлікті, які є основні причини конфлікту, як він розвивається та які можливі наслідки він може мати для підприємства.

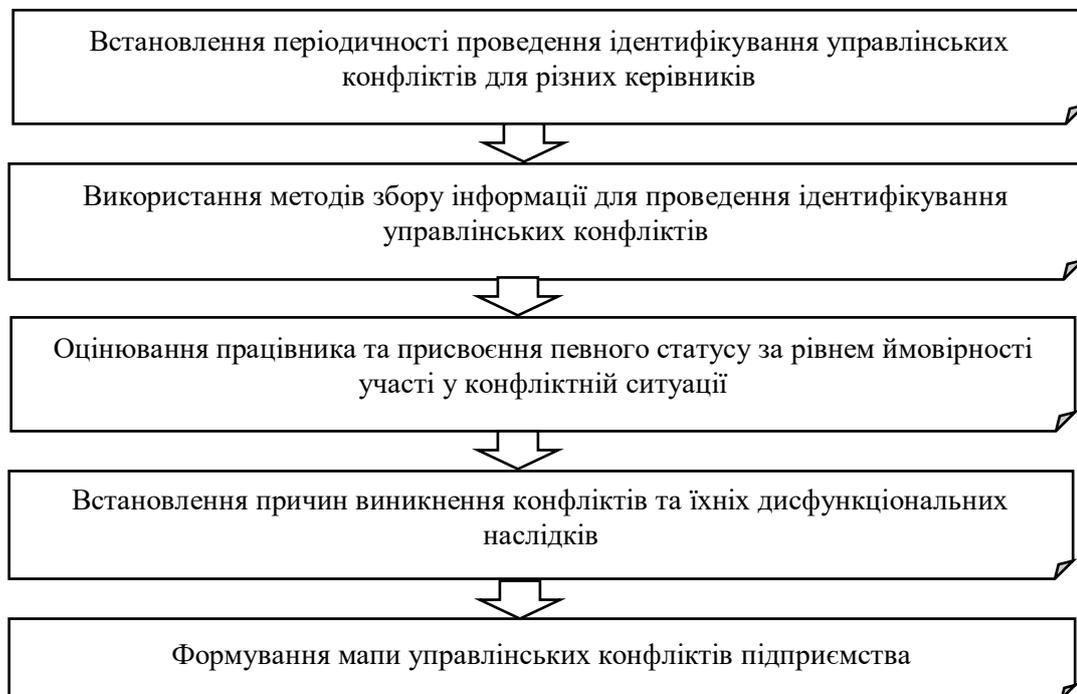


Рисунок 1.13 – Метод ідентифікування управлінських конфліктів у діяльності підприємства [4]

Підприємства по-різному збирають інформацію для виявлення управлінських конфліктів. Аналіз літератури та вивчення практики компаній показує, що основними способами отримання інформації для виявлення управлінських конфліктів є: спостереження, інтерв'ю, аналіз взаємодії, анкетування, експертна оцінка, побудова актуальних карт потоків ресурсів (інформаційних, фінансових, матеріальних), опитування та зустрічі в різних форматах (рис. 1.14).

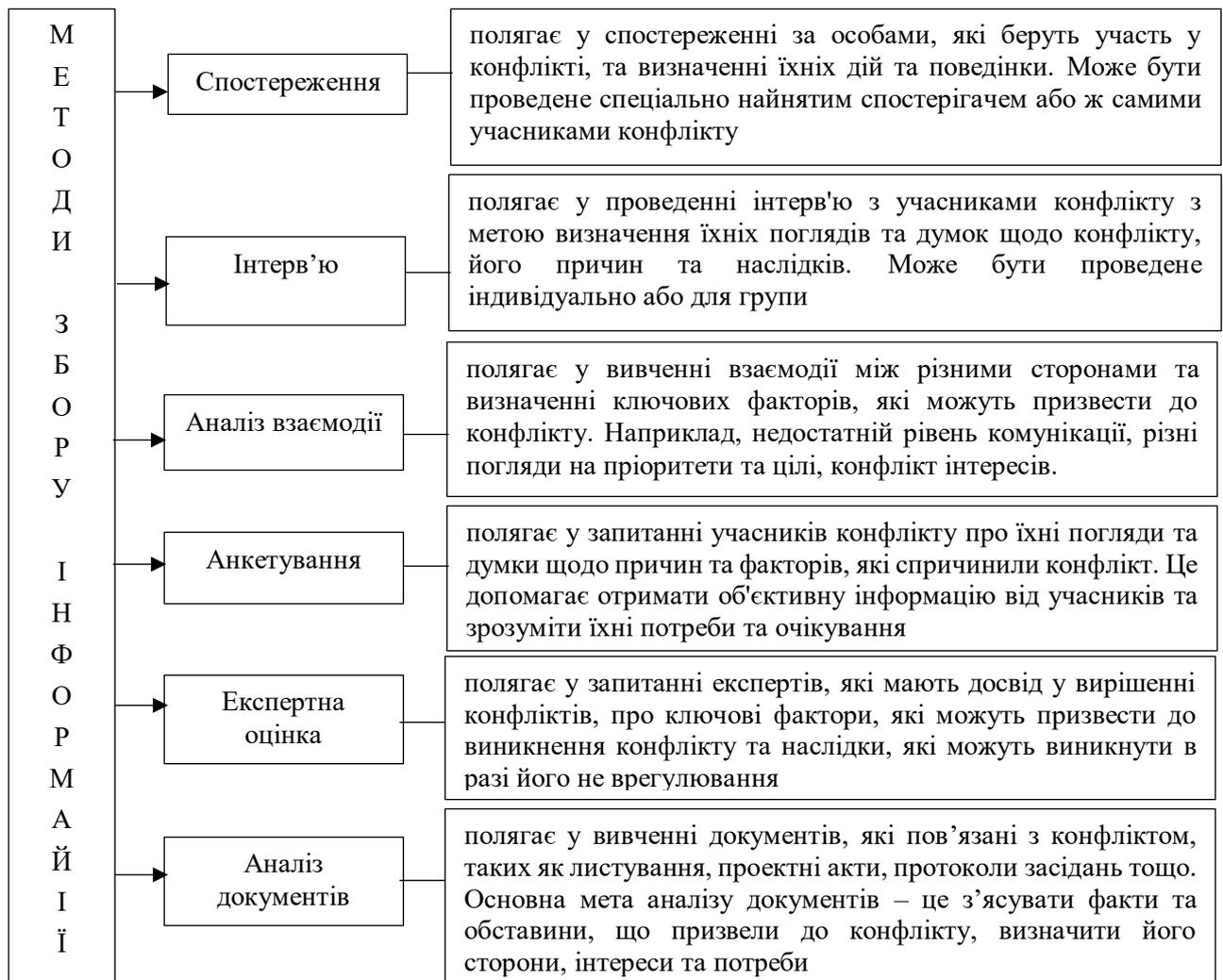


Рисунок 1.14 – Методи збору інформації для оцінки конфлікту [52]

Методи, що були наведені, мають свої особливості, перш за все, вони різняться за джерелом, з якого була отримана інформація. Залежно від конфлікту, потрібно обрати відповідні джерела інформації та встановити

кореляційний зв'язок між ними. У випадку управлінських конфліктів, які стосуються розподілу фінансових ресурсів або отримання фінансів, основними джерелами інформації мають бути звіти бухгалтерського та управлінського обліку. Тому, для таких конфліктів рекомендується використовувати методи аудиту та аналізу документів з управлінського та бухгалтерського обліку. Конфлікти на одному етапі виробничо-господарської діяльності можуть призвести до конфліктів на наступних етапах. Наприклад, якщо на підприємство надійшла неякісна сировина, то виникає велика ймовірність конфліктів між начальником відділу постачання та відповідальними постачальниками неякісної сировини.

Якщо не вжито заходів для зупинення конфлікту та усунення його причин на етапі постачання, то з часом він може розповсюдитись на керівників окремих дільниць та бригад, які працюють з неякісною сировиною. В такому випадку наслідки конфлікту можуть бути більш серйозними. Якщо проблему знову не вирішити, то вартість конфлікту зростатиме з кожним етапом, оскільки це може вплинути на додану вартість продукції чи послуги. Приклад мапи управлінських конфліктів на промисловому підприємстві наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Мапа управлінських конфліктів на промисловому підприємстві [49]

Види конфліктів	Група конфліктів	Основні причини назрівання	Ймовірність настання	Рівень впливу на продуктивність праці	Механізм впливу	Можливі наслідки
1	2	3	4	5	6	7
Конфлікт незадовільного технічного забезпечення виробничого процесу	Червона	Недосконалі технології виробництва	Висока	Середній	Зростання собівартості продукції, плинність кадрів	Неконкурентоспроможність продукції, зниження продуктивності
Конфлікт щодо заробітної плати	Жовта	Неадекватно розроблено система мотивування	Низька	Високий	Обурення, відмова виконувати роботу, зниження продуктивності праці	Звільнення, страйки, втрати інтелектуальної власності та комерційної таємниці

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5	6	7
Конфлікт неритмічності виробництва	Темно-зелена	Наявність вузьких місць	Низька	Середній	Простий, накопичення запасів	Додаткові витрати на зберігання запасів, зниження пропускної здатності виробництва
Конфлікт між збутовиками	Жовта	Вихід продавця за межі району, продаж товарів різних торгових марок	Висока	Низький	Порушення логістики	Зниження обсягів збу ту, зростання реклаमाцій

Запобігання конфлікту є важливою частиною управління підприємством. Деякі умови, які можуть допомогти запобігти конфлікту, представлені на рисунку 1.15.

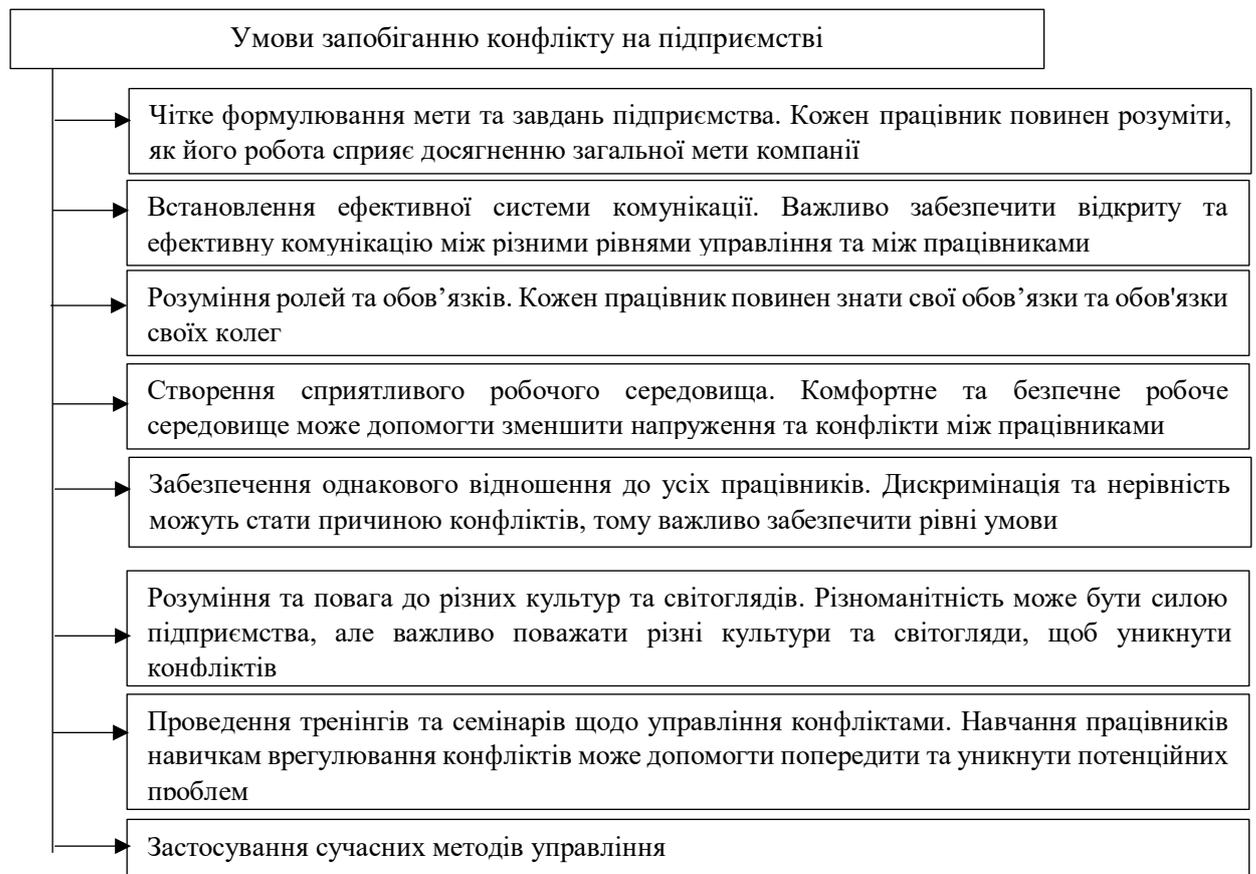


Рисунок 1.15 – Умови запобігання конфлікту на підприємстві

Примітка. Авторське розроблення

Таким чином, сучасні методи оцінювання конфлікту на підприємстві можуть включати наступні підходи: медіація та альтернативні методи вирішення конфліктів; розвиток комунікації та співпраці між різними підрозділами та працівниками; використання систем обліку конфліктів та ідентифікації ризиків конфлікту; асертивний підхід; впровадження системи регулювання конфліктів на підприємстві; залучення зовнішніх експертів у випадках складних конфліктів. Одним із комплексних методів є метод ідентифікації, який, на відміну від інших дає змогу підвищити інформативність та обґрунтованість отриманих результатів, оптимізувати частоту проведення ідентифікування з урахуванням її економічної доцільності, чітко визначити основні причини. Для запобігання конфліктам необхідно спочатку визначити можливі причини їх формування в управлінні. Ранні стадії конфлікту є більш контрольованими і дають можливість приймати ефективні заходи для зупинення та мінімізації негативних наслідків.

Висновки до розділу 1

Після дослідження теоретичних аспектів процесу зниження негативного впливу конфліктів на діяльність підприємства можливо зробити наступні висновки:

1. Під поняттям конфлікт на підприємстві слід розуміти зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів або взаємодіючих сторін. Конфлікти на підприємстві виникають через обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях і в цінностях, відмінності в манері поведінки, в рівні освіти, погані комунікації, незбалансованість робочих місць та недостатня мотивація. Управління конфліктами може стати частиною менеджменту, де керівництво вивчає та використовує різноманітні техніки та стратегії для вирішення конфліктів. Це може допомогти зменшити негативні наслідки конфлікту та збільшити ефективність роботи колективу. Крім того, управління конфліктами може

забезпечити належний контроль над процесом вирішення конфліктів, що може допомогти забезпечити більш високу якість роботи організації.

2. Особливості процесу управління конфліктами на підприємстві полягають в тому, що колектив є важливим чинником економічного зростання підприємства в умовах ринкових відносин. Система менеджменту сучасного підприємства може бути конфліктогенною або конфліктрегулюючою. Управління конфліктами передбачає з'сування їхніх джерел, ключових факторів та вибір способу вирішення конфлікту залежно від позиції сторін. Для керівників важливо підтримувати конфлікт на оптимальному рівні та попереджувати його негативний вплив на діяльність працівників. Вибір способу вирішення конфлікту залежить від позиції кожної сторони щодо опонента – від нейтральної (конструктивної) до активної (жорсткої) чи дипломатичної (м'якої). Різноманітність способів вирішення конфлікту залежно від ситуації дозволить керівникам знизити рівень дисфункціональних наслідків, що можуть виникнути в управлінських конфліктах.

3. Сучасні методи оцінювання конфлікту на підприємстві можуть включати наступні підходи: медіація та альтернативні методи вирішення конфліктів; розвиток комунікації та співпраці між різними підрозділами та працівниками; використання систем обліку конфліктів та ідентифікації ризиків конфлікту; асертивний підхід; впровадження системи регулювання конфліктів на підприємстві; залучення зовнішніх експертів у випадках складних конфліктів. Одним із комплексних методів є метод ідентифікації, який, на відміну від інших дає змогу підвищити інформативність та обґрунтованість отриманих результатів, оптимізувати частоту проведення ідентифікування з урахуванням її економічної доцільності, чітко визначити основні причини.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» – це українська компанія, яка спеціалізується на виробництві пива та безалкогольних напоїв. Пивна галузь є однією з найбільших галузей української промисловості. Україна відома своїми пивоварами, та українське пиво добре відоме як внутрішнім, так і зарубіжним споживачам. На сьогоднішній день в Україні існує багато пивоварень, від маленьких пивоварень до великих індустріальних компаній. Більшість пивоварень зосереджена в містах, де існують сприятливі умови для виробництва пива, такі як джерела чистої води та висока якість сировини. Українське пиво відрізняється від інших видів пива, маючи свій власний смак та традиції виробництва.

Наразі в Україні нараховується 241 суб'єкта господарювання, які варять пиво, із них із яких 204 є малими броварнями, що виробляють до 300 000 л пива. Близько 90% пива, що споживається в Україні, виготовлене внутрішніми виробниками, оскільки імпорتنі напої мають вищу ціну і не конкурують популярністю серед українців. Вітчизняне пиво не поступається закордонним аналогам за якістю, що викликає зростання попиту на нього на світовому ринку завдяки високій якості продукту, різноманітності сортів і способів приготування, а також привабливому дизайну упаковки. Окрім звичайного пива, український ринок також зростає за рахунок крафтового пива. У кінці 2020 року, частка крафтового пива на українському ринку складала близько 1%, але ця категорія пива набуває популярності в Україні, на зразок країн Західної Європи та США, де вона займає значну частку ринку. На основі вподобань українських

споживачів, тенденцій виробництва та реалізації, основними категоріями пива в Україні є: лагер (світле пиво), темне пиво, безалкогольне/слабоалкогольне пиво та стаут (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Виробництво та реалізацію пива в Україні у 2021 р. (побудовано автором на основі [71])

Головними постачальниками пива на внутрішній ринок є великі та середні підприємства, тоді як малі пивоварні займають значно меншу частку на ринку – близько 6%.

Водночас, сьогодні пивний ринок України перебуває у скрутному становищі, насамперед через скорочення виробництва та споживання продуктів на ринку. Перш за все, це пов'язано з погіршенням соціально-економічної ситуації в країні, зниженням купівельної спроможності громадян та глобальною боротьбою з коронавірусною хворобою (COVID -19).

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво»» входить до переліку провідних пивоварних компаній в Україні, щорічно виробляючи близько 3 000 літрів пива та більше 600 л напоїв. Підприємство було заснована у 1992 році.

Метою діяльності товариства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством України [55].

Засновником Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» є фонд комунального майна Полтавської обласної Ради народних депутатів, правонаступником якого є Регіональне відділення Фонду державного майна України по Полтавській області.

Пивоварний завод було збудовано у 1965 р. і спочатку на нього виготовляли тільки пляшкове та розливне пиво.

У 1985 році на підприємстві був побудований цех для розливу безалкогольних газованих напоїв, який міг виробляти до 470 тис. декалітрів продукції. З 1998 року пивзавод почав співпрацю з німецькими технологами компанії «Kaltenberg».

У 1999 р. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було перетворене з колективної виробничо-торговельної фірми «Полтавпиво» у закрите акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво». Рішенням загальних зборів акціонерів 22 квітня 2011 р. у зв'язку з прийняттям закону України «Про акціонерні товариства» закрите акціонерне товариство було змінено на публічне акціонерне товариство.

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» є правонаступником:

- колективної виробничо-торговельної фірми «Полтавпиво»;
- закритого акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво»;
- публічного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво».

Повна анкета товариства представлена у таблиці 2.1

У 2000 році ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» отримала золоту медаль у Парижі за збереження стабільності та уміння виживати в умовах фінансової кризи.

Наразі підприємство виготовляє екологічно чисте пиво 37 найменувань та 15 найменувань безалкогольного пива. Кожен з напоїв має свій особливий, оригінальний, гармонічний смак та аромат.

Таблиця 2.1 – Анкета ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

№	Показник	Характеристика
1	Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво»
2	Скорочена назва	ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
3	Код ЄДРПОУ	05518768
4	Дата реєстрації	20.01.1992 (31 рік 2 місяці)
5	Уповноважені особи	Лавріченко Максим Микитович – керівник
6	Розмір статутного капіталу	67 416 310,50 грн
7	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
8	Форма власності	Недержавна власність
9	Основний вид діяльності:	11.05 Виробництво пива
10	Допоміжні види діяльності	11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у. 46.34 Оптова торгівля напоями 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
11	Кількість працівників	280
12	Місце знаходження юридичної особи	Україна, 36008, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Європейська, б. 160
13	Контакти	asup@beer.pl.ua тел.: 0532678810
14	Органи управління юридичної особи	Загальні збори
15	Власники крупних пакетів акцій (>5%)	Товариство з обмеженою відповідальністю «Емпоріум-П», 35952242, Україна - 96.53%

Примітка. Розроблено за джерелом [72]

Найпопулярнішими брендами пива є: «Жигулівське», «Львівське», «Резерв», «Світле», «Козацьке» та інші. Крім пива підприємство виготовляє, 8 видів напоїв, 6 видів сидру та квас. Асортимент продукції товариства постійно розширюється. Щорічно оновлюється перелік продукції.

Робота підприємства значно залежить від сезонних змін. Влітку виробництво пива та безалкогольних напоїв значно збільшується, а квас виготовляється тільки в цей період.

Головними ринками збуту є центральний, східний та південний регіони України, а продукція реалізується в 22 областях країни та експортується за

кордон. Для збуту продукції товариство використовує дистрибуторські компанії, національні та локальні мережі збуту, включаючи гіпермаркети, мінімаркети, павільйони, кіоски, лотки та ресторани. Зокрема, партнерами досліджуваного товариства є такі супермаркети та продуктові магазини як: «АТБ», «Сільпо», «Маркет-Опт», «Посад», «Велика Кешиня», «Бджілка», «Ашан», «Фоззі», «Метро», «ВелМарт», «ЕкоМаркет», «МореПива» та інші.

Проте галузь виробництва, в якій діє дане підприємство, має свої особливості, такі як перенасичення ринку виробниками та товарами, що призводить до скорочення ринку. Лідери ринку втрачають свої позиції, тоді як локальні виробники збільшують своє виробництво.

Рівень конкуренції на ринку виробництва пива та безалкогольних напоїв України досить високий. Конкуренцію вітчизняним виробникам складають також іноземні виробники пива, а також виробники крафтового пива. Нині головними гравцями на ринку пива є: ТЗОВ «Перша приватна броварня», ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» та ПАТ «Карлсберг Україна». Саме ці 4 компанії зосереджують до 90 % усього ринку пива. З них «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» та «Карлсберг Україна» є іноземними виробниками пива, які на території України мають свої філії. Всього ж на території України офіційно ліцензії на виробництво пива має 241 суб'єкт господарювання. Відтак, можемо зробити висновок, що рівень конкуренції на ринку пива є досить високий. На рис. 2.2 наведено розподіл вітчизняного ринку пива між товаровиробниками.

З наведеного чітко видно, що головними лідерами на ринку пива в Україні є дві іноземні компанії – ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» та ПАТ «Карлсберг Україна» з частками 33 % та 31 %. На третій позиції знаходиться ПрАТ «Оболонь», на яку припадає 26 % ринку, на четвертій позиції знаходиться ТЗОВ «Перша приватна броварня», якій належить 3 % ринку. Інші 4 % ринку пива поділені між іншими виробниками пива. Це свідчить про те, що ринок пива в Україні є досить концентрованим, три найбільші виробники утримують майже весь ринок. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» посідає на вітчизняному ринку 8 позицію за виробництвом та реалізацією пива [72], тому товариству необхідно

постійно удосконалюватися, підвищувати свою конкурентоспроможність, розширювати асортимент продукції, оперативно реагувати на зміни та потреби споживачів, впровадження новітніх технологій.

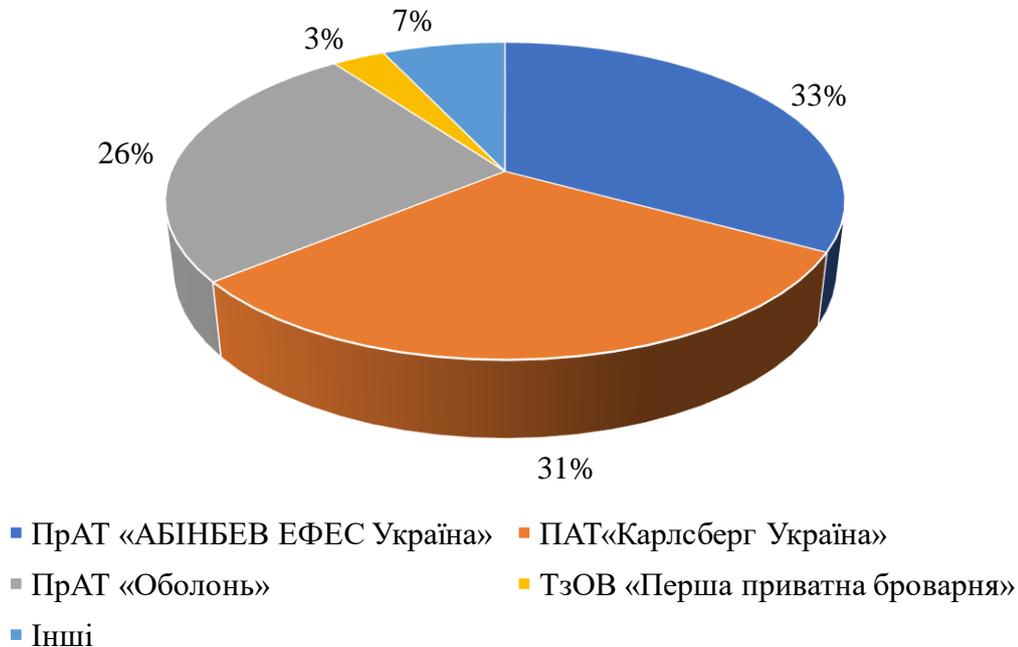


Рисунок 2.2 – Розподіл вітчизняного ринку пива між товаровиробниками, % (розроблено автором на основі [48])

Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку та складається з виробничих ділянок та органів управління підприємства (рис. 2.3).

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на кінець 2021 р. не мало філій або інших відокремлених структурних підрозділів, представництв та дочірніх підприємств. Товариство не належить до будь-яких об'єднань підприємств.

Органами управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є:

Загальні збори акціонерів – вищий орган управління;

Наглядова рада – наглядовий орган управління;

Генеральний директор – виконавчий орган управління.

Органом контролю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є Ревізійна комісія.

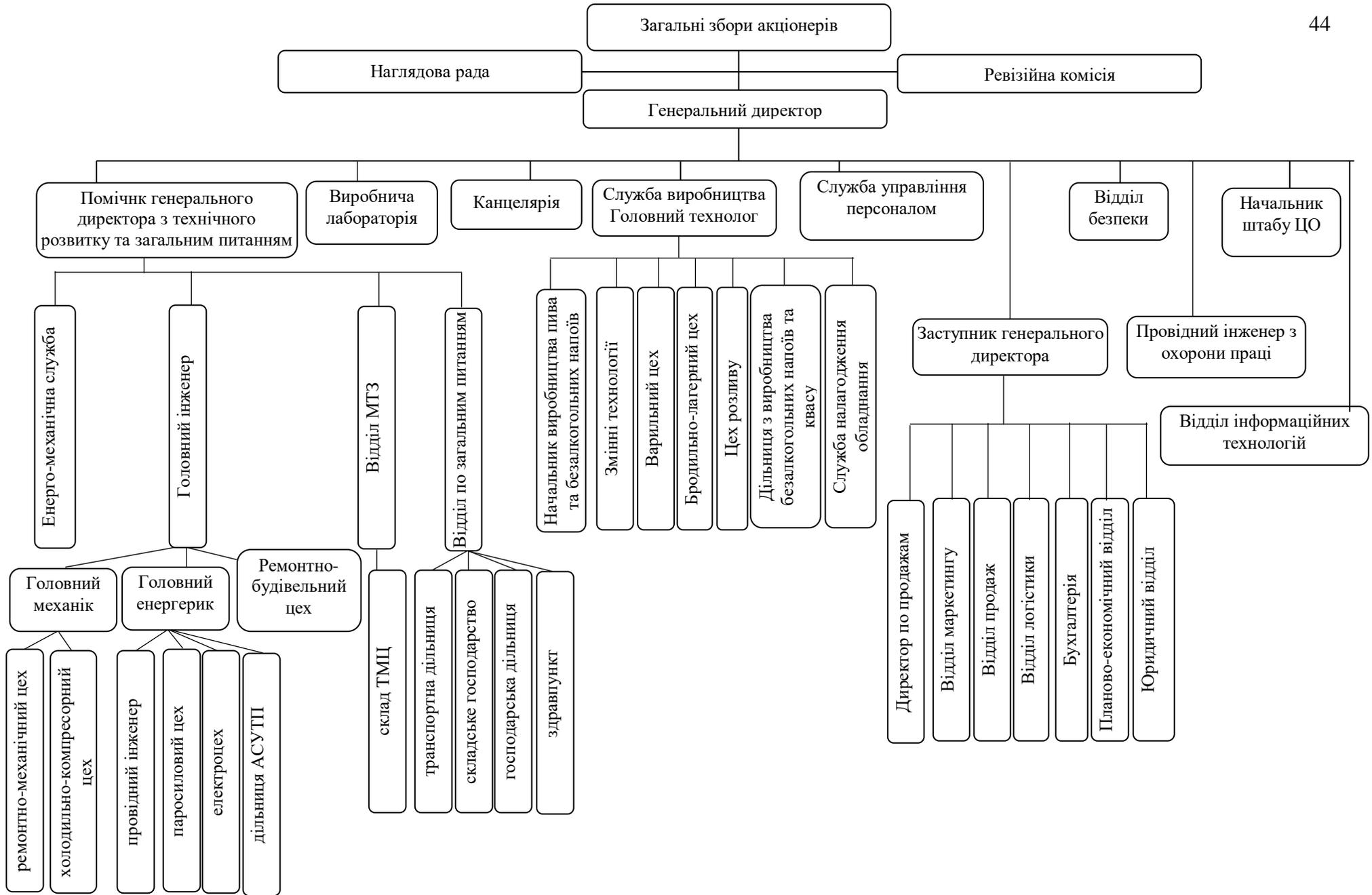


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Загальні збори акціонерів мають право приймати рішення з усіх питань діяльності товариства, за винятком тих, які потребують вирішення виконавчим органом. Генеральний директор відповідає за поточну діяльність товариства і має повноваження приймати рішення з усіх питань, які не потребують вирішення загальними зборами акціонерів. Він підзвітний загальним зборам акціонерів і забезпечує виконання їх рішень. Ревізійна комісія контролює фінансово-господарську діяльність генерального директора і складає звіт про його роботу та виявлені проблеми. Крім того, ревізійна комісія може давати рекомендації щодо поліпшення ситуації та підвищення результативності господарської діяльності.

Керівники всіх функціональних ланок (служб, підрозділів) входять одночасно до підсистеми лінійного керівництва і є лінійними керівниками для підпорядкованих безпосередньо ним працівників; функціональні ланки здійснюють свій вплив на інші (виробничо-технічні, комерційні, управлінські тощо) не маючи розпорядчих прав, на основі функціональних повноважень.

За фінансовою звітністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021 рр. виконано аналіз обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції (табл. 2.2).

Відповідно отриманим даним, можна зробити висновок про зниження у 2021 р як вироблення у натуральній формі продукції підприємства, так і його реалізацію, у порівнянні з попереднім роком. Хоча у грошовій формі обсяги реалізації як пива, так і безалкогольних напоїв зросли, проте це зумовлено, перш за все, підвищенням вартості реалізованої продукції.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» покладає великий акцент на персонал, який є ключовим фактором стабільної роботи підприємства. Неможливо реалізувати будь-який бізнес-процес без активної участі персоналу. Важливість ефективності, відданості та продуктивності праці прямо впливає на фінансові результати підприємства.

Таблиця 2.2 – Аналіз обсягів виробництва та реалізації основної продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021 рр.

Основні види продукції	Обсяг виробництва									Відхилення					
	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)			у грошовій формі (тис.грн)			у відсотках до всієї виробленої продукції			у натуральній формі (фізична одиниця виміру), 2021 р. до		у грошовій формі (тис.грн), 2021 р. до		у відсотках до всієї виробленої продукції, 2021 р. до	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Пиво	2869,3	2975,4	2592,7	295421,8	309590,4	279354,9	81,8	82,0	81,2	-276,6	-382,7	-16066,9	-30235,5	-0,6	-0,8
Безалкогольні напої	637,7	651,7	600,8	28769	38886,94	41270,5	18,2	18,0	18,8	-36,9	-50,9	12501,5	2383,561	0,6	0,8
Основні види продукції	Обсяг реалізації									Відхилення					
	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)			у грошовій формі (тис.грн)			у відсотках до всієї виробленої продукції			у натуральній формі (фізична одиниця виміру), 2021 р. до		у грошовій формі (тис.грн), 2021 р. до		у відсотках до всієї виробленої продукції, 2021 р. до	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Пиво	2954,8	2854,4	2587,8	294702,1	284869,1	286942,4	82,3	82,5	81,1	-367	-266,6	-7759,7	2073,28	-1,2	-1,5
Безалкогольні напої	635,7	604	604,8	28311,1	26914,2	36388	17,7	17,5	18,9	-30,9	0,8	8076,9	9473,76	1,2	1,5

Примітка. Розраховано за джерелом [Додаток А-В]

У 2021 році середньооблікова чисельність персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» склала 281 осіб, а динаміку їх змін за останні три роки можна побачити на рисунку 2.4.

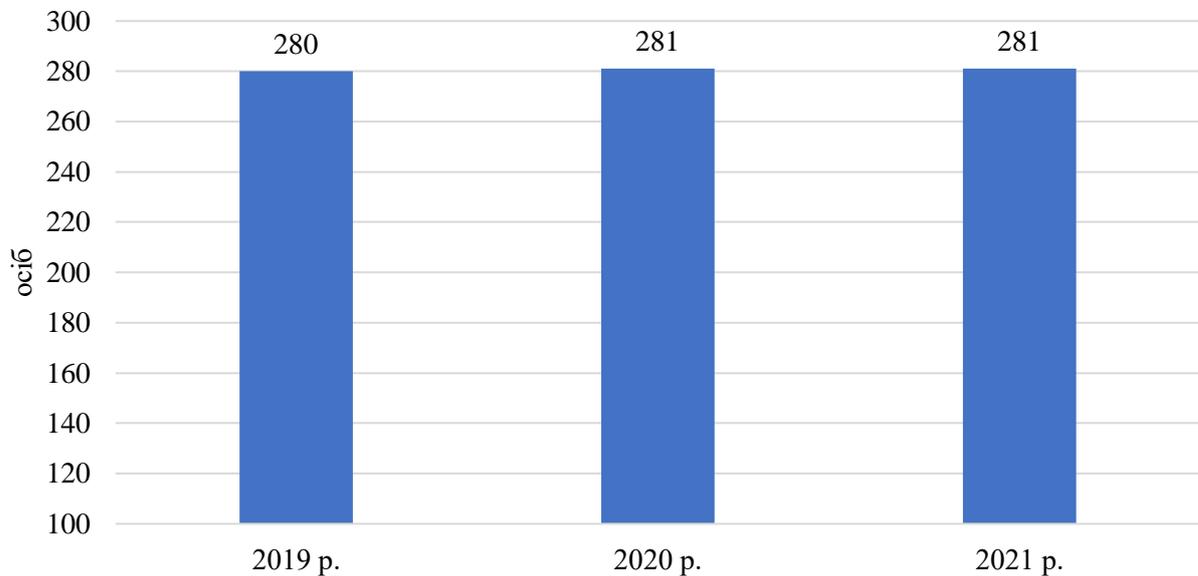


Рисунок 2.4 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021 рр. *(побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства)*

Протягом 2019-2021 рр. середньооблікова чисельність співробітників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» була стабільною та складала 280 осіб у 2019 р. та 281 особу у 2020 та 2021 рр. Тобто, не дивлячись на загальне зменшення обсягу виготовленої та реалізованої продукції, негативний вплив пандемії Covid-19, підприємству вдалося залишити загальну кількість персоналу, не вдаючись до скорочень.

На досліджуваному товаристві створено спеціальний відокремлений структурний підрозділ – служба управління персоналу, який підпорядкований безпосередньо генеральному директорові та займається формуванням, управлінням персоналом. Схематично структуру системи управління

персоналом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна представити наступним чином (рис. 2.5).

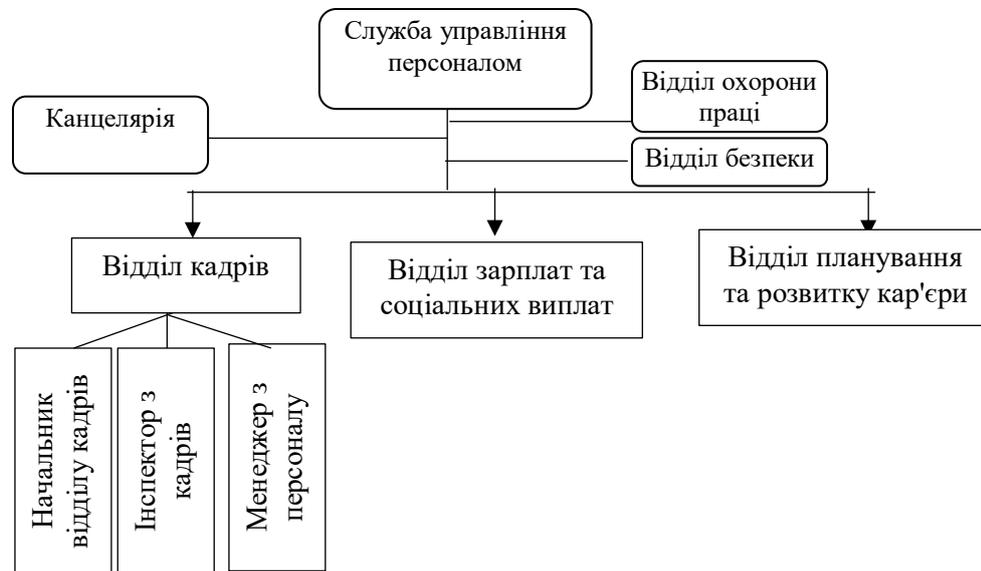


Рисунок 2.5 – Структура системи управління персоналом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» [55]

Як бачимо, відділ кадрів складається із 3 співробітників, які відповідають за залучення, відбір, організацію навчання, оцінку та розвиток персоналу. Відділ зарплат та соціальних виплат – забезпечує правильність та своєчасність виплат зарплат, оподаткування, пенсійного та медичного страхування, а також відповідає за соціальні програми та пільги для працівників. Відділ планування та розвитку кар'єри – відповідає за розробку та впровадження стратегій розвитку персоналу, оцінку та розвиток кар'єрних можливостей працівників.

У постійній взаємодії із службою управління персоналом перебувають відділ охорони праці та відділ безпеки, які забезпечують дотримання норм та правил охорони праці та безпеки, розробляють та впроваджують програми попередження та мінімізації ризиків для працівників.

Канцелярія забезпечує адміністративну підтримку всім підрозділам служби управління персоналом, включаючи управління документами, облік працівників, організацію інтерв'ю та вирішення інших поточних питань.

Для формування остаточних висновків було побудовано у таблиці 2.3 матрицю SWOT-аналізу, що дозволить визначити стратегію розвитку досліджуваного товариства з урахування стану зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (авторське розроблення)

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Сприятливі умови для нарощування обсягів збуту на ринки ЄС 2. Виробництво нової продукції 3. Автоматизація внутрішніх бізнес-процесів підприємства 4. Державна інформаційна та фінансова підтримка	1. Нарощування військово-політичної кризи. 2. Посилення конкуренції на ринку пива 3. Поширення корупційних схем та неправомірного тиску на підприємства 4. Зростання податкового навантаження 5. Девальвація національної валюти 6. Зниження платоспроможності потенційних споживачів 7. Підвищення цін на сировину (ячмінь, цукор, хміль, рисова січка, кукурудзяна крупа, солод)
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент продукції. 2. Сформований імідж підприємства. 3. Наявність розвиненої партнерської мережі 4. Експортна діяльність 5. Наявність вітчизняних та міжнародних сертифікатів, що підтверджує високу якість продукції	1. Залежність від сезонності. 2. Вразливість до змін у зовнішньому середовищі. 3. Високий рівень бюрократії всередині підприємства.

Загалом стан зовнішнього середовища функціонування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є не досить сприятливим. У ньому існує більша кількість загроз, а ніж можливостей для розвитку досліджуваного товариства. Відтак, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід проводити систематичну діагностику зовнішнього середовища та вживати заходи, направлені на пристосування до них. Успішно функціонувати можна у будь-яких умовах головне не обирати стратегію статиста, а практично змінюватися у відповідності до умов функціонування.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
(авторське розроблення)

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+5=9	4+3=7
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
7+5=12	7+3=10

З проведеного аналізу можемо констатувати, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» функціонує на пивному ринку України тривалий час, що дає йому можливість обирати стратегію стабілізації. Підприємство має стабільні обсяги продажів та прибутку, тому основне стратегічне завдання полягає у збереженні існуючого стану якомога довший період.

Правильна структура персоналу підприємства є ключовим фактором у забезпеченні ефективності діяльності та досягненні бізнес-цілей підприємства. Відповідно даним таблиці 2.5 ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021 р. мало 22,1% управлінського персоналу до 77,9% виробничого.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. (розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Категорія зайнятих	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
Управлінський персонал	61	21,8	65	23,1	62	22,1	0,3	-1,1
У тому числі:								
керівники	12	4,3	12	4,3	12	4,3	0,0	0,0
спеціалісти	19	6,8	20	7,1	19	6,8	0,0	-0,4
технічні працівники	30	10,7	33	11,7	31	11,0	0,3	-0,7
Виробничий персонал	219	78,2	216	76,9	219	77,9	-0,3	1,1
Разом	280	100,0	281	100,0	281	100,0	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	3,6	-	3,3	-	3,5	-	-	-

Найбільшу частку в управлінському персоналі становлять технічні працівники. Кількість керівного складу підприємства протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною і становила 12 осіб. Виробничий персонал теж не мав значних змін, зменшився на 3 особи у 2020 р. та знову збільшився на ті ж 3 особи у 2021 р. і становив 219 осіб. Найбільша кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу припадала у 2019 р. і становила 3,6 осіб, найменша – у 2020 р. – 3,3 особи.

Аналіз вікової структури працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. (розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Вікові категорії	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
Молодь віком 15-24 років	15	5,4	18	6,4	15	5,3	0,0	-1,1
25-49 років	102	36,4	100	35,6	99	35,2	-1,2	-0,4
50-59 років	96	34,3	96	34,2	94	33,5	-0,8	-0,7
60-65 років	55	19,6	58	20,6	61	21,7	2,1	1,1
Пенсійного віку	12	4,3	9	3,2	11	3,9	-0,4	0,7
Разом	280	100,0	281	100,0	281	100,0	x	x

Аналіз даних таблиці 2.6 показує, що на підприємстві протягом досліджуваного періоду переважає вікова група від 25 до 49 років, що становить основу виробничого персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Проте, досить великою є й група працівників, вікові межі яких від 50 до 59 років. Ці зазначені дві групи становлять близько 70% усіх працівників. Відсоток персоналу від 60 до 65 років близько 20%. Відсоток працюючих пенсіонерів незначний, близько 4%. Молодих людей до 24 р. також небагато, найбільше їх було у 2020 р. 18 осіб,

що становило 6,4% від загальної структури персоналу. Тобто, трудовий колектив досліджуваного товариства представлений усіма віковими категоріями.

Такий важливий показник аналізу ефективності діяльності персоналу як стаж роботи може мати як позитивний вплив, який полягає у зростанні рівня професійної компетентності та досвіду виконання конкретних завдань, проте, іншого боку, довготривалий стаж може призвести до стагнації в професійному розвитку, негативно впливати на мотивацію та знижувати ініціативність працівника (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Склад працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. (розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Показник стажу, років	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
До 5 років	54	19,3	65	23,1	61	21,7	2,4	-1,4
від 5 до 10 років	113	40,4	116	41,3	111	39,5	-0,9	-1,8
від 11 до 20 років	66	23,6	61	21,7	73	26,0	2,4	4,3
Більше 20 років	47	16,8	39	13,9	36	12,8	-4,0	-1,1
Разом	280	100,0	281	100,0	281	100,0	x	x

Переважна більшість працівників, близько 40% працюють на досліджуваному товаристві від 5 до 10 років. Хоча частка персоналу, які працюють від 11 до 20 років теж досить висока і становить у 2021 р. 26%. Частка робітників, які працюють на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» більше 20 років щорічно зменшується із 16,8% у 2019 р. до 13,9% – у 2020 р. та до 2021 р. до 12,8%, що у кількісному показнику становить 36 осіб.

На сучасних підприємствах, багато керівників не приділяють достатньої уваги рівню освіти працівників, замість цього віддаючи перевагу якостям, таким як знання, наполегливість та старанність. Однак, з урахуванням особливостей діяльності підприємства та необхідності в спеціалістах з вузьким профілем знань, важливо визначити відсоток працівників з відповідною освітою (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. (розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Рівень освіти	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
Середня освіта	98	35,0	98	34,9	99	35,2	0,2	0,4
Початковий рівень вищої освіти	51	18,2	58	20,6	60	21,4	3,1	0,7
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	67	23,9	66	23,5	59	21,0	-2,9	-2,5
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	64	22,9	58	20,6	62	22,1	-0,8	1,4
Разом	280	100,0	281	100,0	281	100,0	x	x
Перекваліфікація персоналу	18	6,4	21	7,5	23	8,2	1,8	0,7
Навчались за кордоном	0	0,0	1	0,4	0	0,0	0	-0,4

Результати дослідження засвідчують, що за період 2019-2021 рр. спостерігаються зміни серед персоналу підприємства щодо рівня освіти, що зумовлено плинністю кадрів та отриманням працівниками вищого рівня освіти. Найбільшу частку питомої ваги становлять робітники з середнім рівнем освіти, що зумовлено особливістю функціонування підприємства. Досить висока частка працівників з початковим, першим та другим рівнем вищої освіти, що в сукупності становить більше 60%.

У таблиці 2.9 представлені показники інтенсивності руху персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019–2021 рр.

Аналіз таблиці 2.9 свідчить що коефіцієнт оновлення персоналу станом на 2021 р. становив 0,117, по вибуттю – 0,125, тобто коефіцієнт вибуття перевищує коефіцієнт оновлення.

Коефіцієнт плинності кадрів знаходиться на невисокому рівні і становив на кінець досліджуваного періоду 0,025, що свідчить про незначний відтік навченого персоналу підприємства.

Таблиця 2.9 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019–2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна (+; -) 2021 р. від	
				2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,111	0,132	0,117	0,007	-0,014
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,107	0,132	0,125	0,017	-0,007
Коефіцієнт плинності кадрів	0,029	0,021	0,025	-0,004	0,004
Коефіцієнт абстенізму	0,099	0,099	0,075	-0,024	-0,024
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,007	0,004	0,011	0,004	0,007

Коефіцієнт абстенізму на кінець досліджуваного періоду має позитивний показник до зменшення, що свідчить про зменшення втрат робочого часу працівниками підприємства. Коефіцієнт внутрішньої мобільності свідчить, що на підприємстві невелика кількість працівників, які змінювали робочі місця в середині товариства. Найвищим цей показник був у 2021 р.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вживає комплекс заходів з метою зниження випадків виробничого травматизму та професійних захворювань, а також створення безпечних умов праці для своїх працівників. Товариство застосовує новітні технології та методи виробництва, щоб зменшити ризик аварійних ситуацій та нещасних випадків.

Політика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в області охорони праці є декларацією, що відображає позиції вищого керівництва стосовно системи управління охороною праці, та має на меті забезпечити пріоритет збереження життя та здоров'я працівників. Керівництво підприємства зосереджується на створенні та підтримці системи заходів та засобів для збереження життя, здоров'я та працездатності працівників в процесі їх трудової діяльності, включаючи правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні та лікувально-профілактичні заходи.

Менеджмент ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зобов'язується забезпечити безпеку та охорону здоров'я всіх працівників, запобігати виробничому травматизму та професійним захворюванням шляхом наступних заходів:

ідентифікації небезпек та управління ризиками для створення безпечних умов на робочих місцях;

роботи з персоналом для підвищення рівня знань та компетентності з питань охорони праці, залучення персоналу до активної участі в системі управління охороною праці;

забезпечення та застосування якісних засобів захисту працівників від небезпечних та шкідливих виробничих факторів;

фінансування та виконання заходів з охорони праці, передбачених у колективному договорі;

дотримання нормативно-правових актів з охорони праці та вимог законодавства України, міжнародних стандартів та місцевих нормативних актів;

проведення аудитів стану охорони праці та експертиз умов праці;

постійного вдосконалення системи управління охороною праці;

використання передового вітчизняного та зарубіжного досвіду в галузі охорони праці та міжнародних стандартів, таких як ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 та інші.

Один з показників ефективності організації оплати праці на підприємстві є структура фонду оплати праці (табл. 2.10).

Отримані розрахунки засвідчили, що фонд оплати праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» був найвищим у 2020 р. і становив 60320 тис. грн., що на 15,7% більше у порівнянні з 2019 р. та на 5,0% більше, у порівнянні з 2021 р. Така динаміка відбулася через значне зменшення фонду додаткової заробітної плати та інших заохочувальних виплат у 2021 р. У структурі фонду оплати праці переважає фонд основної заробітної плати, питома вага якого у 2019 р. становила 61,2%, у 2020 р. – 63,5%, у 2021 р. – 67,4%. Така структура фонду оплати праці досліджуваного товариства повністю відповідає його стратегії стабілізації, при якій фонду оплати праці більш орієнтований на фіксовану заробітну плату.

Таблиця 2.10 – Структура та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019–2021 рр.

Показники	Звітний рік						Зміна (+; -) 2021 р. від			
	2019		2020		2021		2019 р.		2020 р.	
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, в.п.	тис. грн.	Питома вага, в.п.
Фонд заробітної плати всього	52155	100	60320	100	57404	100	5249	X	-2916	X
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	31918,9	61,2	38303,2	63,5	38698,2	67,4	6779,3	6,2	395,0	3,9
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	18358,6	35,2	20750,1	34,4	18045,2	31,4	-313,4	-3,8	-2704,9	-3,0
з нього:										
- надбавки та доплати до тарифних ставок та відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством	12667,4	24,3	15085,3	25,0	12098,0	21,1	-569,4	-3,2	-2987,3	-3,9
- премії за виробничі результати	5691,2	10,9	5664,8	9,4	5947,2	10,4	256,0	-0,6	282,4	1,0
1.3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	1877,6	3,6	1266,7	2,1	660,6	1,2	-1217,0	-2,4	-606,1	-0,9

Це дає працівникам більшу впевненість у стабільності свого доходу та зменшення страху втратити роботу. Проте, у такій структурі повинно приділятися увага змінній заробітній платі, яка буде залежати від результатів діяльності підприємства. Це допоможе стимулювати працівників до досягнення кращих результатів і вносити свіжі ідеї в діяльність товариства.

Таким чином, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є вітчизняним виробником пива, який знаходиться у м. Полтава. Основним видом продукції, який виробляє та реалізовує товариства є: пиво, квас, сидр, безалкогольні напої. Асортимент продукції щорічно змінюється. Продукція товариства поширена по всій території України та реалізується як у великих супермаркетах, так й невеликих магазинах. Досліджуване підприємство функціонує в нестабільному середовищі, що пов'язано з глибокою економічною кризою, яка почалася ще в 2020 році в зв'язку

із пандемією COVID-19 та продовженням збройного конфлікту на сході України. Станом на 31 грудня 2021 товариство виробило власної продукції на суму 320625,4 тис.грн, а реалізувало продукції – на 323330,4 тис.грн. Питаннями управління персоналом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займається спеціально організований відділ – служба управління персоналу, який підпорядкований безпосередньо генеральному директорові. Чисельність працівників протягом досліджуваного періоду збільшилася на 1 особу. Трудовий колектив досліджуваного товариства представлений усіма віковими категоріями, найбільшу питому частку серед яких становить персоналом віком від 25 до 49 років. Причому, близько 40% працівників працюють на досліджуваному товаристві від 5 до 10 років. Частка працівників з неповною, базовою та повною вищою освітою, що в сукупності становить більше 60%. Показники інтенсивності руху персоналу підприємства за 2019–2021 рр. мають невисокі значення, що свідчить про помірний рух персоналу на досліджуваному підприємстві та формуванні стабільного колективу. Керівництво досліджуваного товариства зобов’язується забезпечити дотримання всіх вимог, передбачених чинним законодавством в галузі охорони праці, та закликає всіх працівників підприємства до спільних зусиль у забезпеченні безпеки та охорони здоров’я на робочих місцях відповідно до найвищих стандартів у галузі атомної енергетики.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи необхідно провести аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного товариства.

2.2. Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Аналіз основних показників діяльності підприємства проводиться для оцінювання його фінансового стану, ефективності використання ресурсів,

прибутковості та конкурентоздатності. Крім того, аналіз дозволяє виявити проблемні моменти та потенційні ризики, що можуть вплинути на діяльність підприємства у майбутньому.

Основні завдання аналізу фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

оцінювання фінансового стану та фінансової стійкості підприємства;
визначення рівня ефективності використання ресурсів;
виявлення потенційних проблем та ризиків;
встановлення основних напрямків для покращення фінансової діяльності підприємства.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було проведено на основі методу аналізу бухгалтерської звітності, таких як баланс, звіт про фінансові результати, звіт про зміни власного капіталу, звіт про грошові потоки та тенденційного аналізу, що дозволив прослідкувати досліджувані показники у динаміці протягом трьох останніх років.

Результати розрахунків представлено у таблиці 2.11.

З проведених розрахунків можна зробити висновок, що середня вартість сукупного капіталу підприємства у 2020 р. зросла на 140827,5 тис. грн., що становить темпи приросту 77,29 %.

У 2021 р. ця динаміка продовжилася і середня вартість сукупного капіталу збільшилася на 70390,5 тис. грн або 27,86. Така динаміка є позитивним показником, оскільки може свідчити про розширення виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Середня вартість власного капіталу досліджуваного товариства також зростала, причому, темпи зростання були вищими за попередні 119,46% у 2020 р. та 36,05% у 2021 р. і становила на кінець досліджуваного періоду 268298 тис.грн (рис. 2.6).

Таблиця 2.11 – Динаміка економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2019	2020	2021	Третій до першого		Третій до другого	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	182210	252647	323037,5	140827,5	77,29	70390,5	27,86
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	122255	197207,5	268298	146043	119,46	71090,5	36,05
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	71579,5	125448	175368	103788,5	145,00	49920	39,79
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	718,5	1552,5	2325	1606,5	223,59	772,5	49,76
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	109906,5	125396,5	144853,5	34947	31,80	19457	15,52
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1-ПВ	280	281	281	1	0,36	0	0,00
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Форма 2	323013	311784	323330	317	0,10	11546	3,70
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	Форма 1-ПВ	324191	348477	320625	-3566	-1,10	-27852	-7,99
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2	292402	278437	307464	15062	5,15	29027	10,42
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1-ПВ	52155	60320	57404	5249	10,06	-2916	-4,83

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	15522	17888	17024	1502	9,68	-864	-4,83
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	101709	107163	93938	-7771	-7,64	-13225	-12,34
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	40178	44443	28656	-11522	-28,68	-15787	-35,52
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	37514	42141	25757	-11757	-31,34	-16384	-38,88
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	29718	31819	20695	-9023	-30,36	-11124	-34,96
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./о собу	3.2 / п.2.4	1157,8	1240,1	1141,0	-16,81	-1,45	-99,12	-7,99
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,69	0,15	0,22	-0,47	-68,62	0,07	45,28
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		Сума введених нових ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ кін.р. (форма 1)	0,041	0,111	0,075	0,03	81,93	-0,04	-32,02

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		Сума вибулих ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ поч.р. (форма 1)	0,003	0,039	0,001	0,00	-70,12	-0,04	-97,44
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	4,53	2,78	1,83	-2,70	-59,63	-0,95	-34,18
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	2,94	2,49	2,23	-0,71	-24,05	-0,25	-10,23
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	122,49	144,79	161,28	38,79	31,67	16,49	11,39
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,56	0,42	0,29	-0,27	-47,90	-0,13	-31,44
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	90,19	79,90	95,90	5,70	6,32	15,99	20,02
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	20,59	16,68	7,97	-12,61	X	-8,71	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	24,31	16,13	7,71	-16,59	X	-8,42	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	13,74	15,96	9,32	-4,42	X	-6,64	X

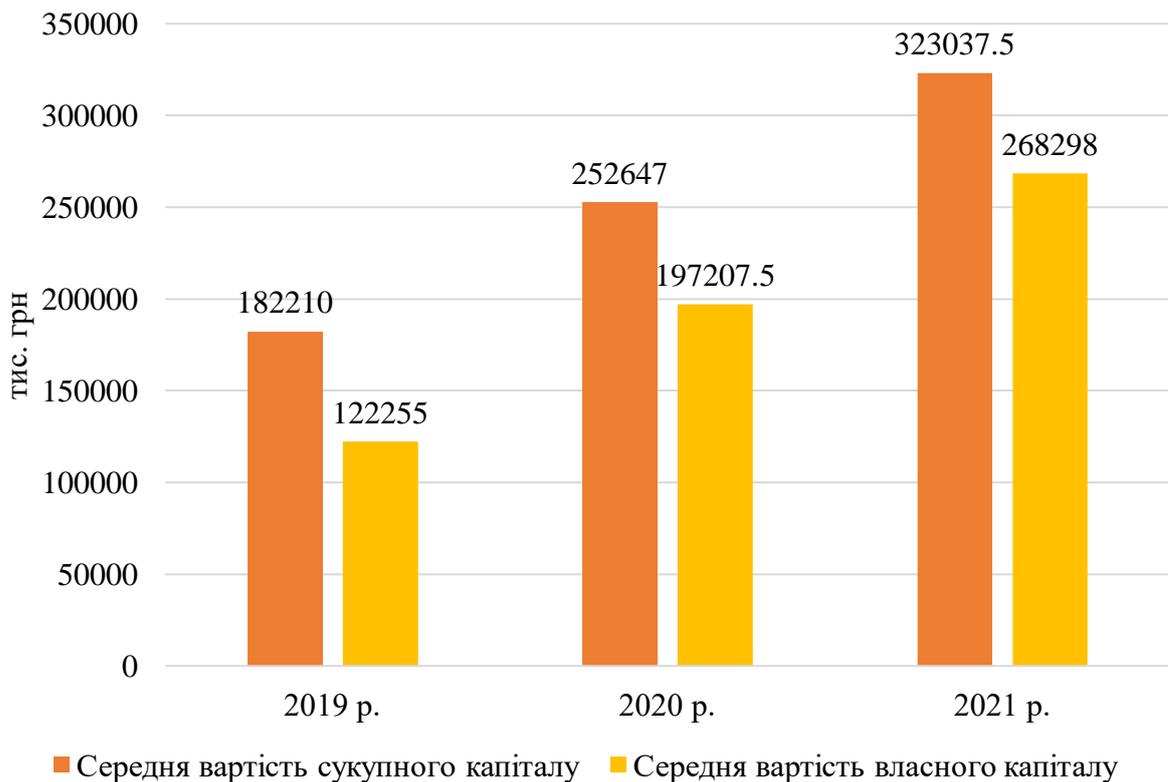


Рисунок 2.6 – Динаміка капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. (побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Середня вартість основних засобів товариства протягом 2019–2021 рр. також щорічна зростала. У 2021 р. вона складала 175368 тис. грн., що на 39,79% більше, порівняно з попереднім роком та на 145% більше, порівняно з 2019 р. Такі зміни можуть свідчити про проведення товариством модернізації або придбання будинків, споруд, передавальних пристроїв, машин та обладнання для виробництва. Середньорічна вартість основних засобів займає значну частину у загальній вартості необоротних активів, а саме близько 99%, що може свідчити, про те, що досліджуване товариство має значні виробничі потужності, які використовуються для виробництва продукції. Тобто, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вкладає значні кошти у свої виробничі процеси і має намір розвиватися в майбутньому.

Частка необоротних активів у загальній структурі активів підприємства має хвилеподібну тенденцію, найбільшою питома вага необоротних активів була

у 2020 р. і становила 58,12%, що може свідчити про збільшення товариством інвестиції в довгострокові проекти, такі як інфраструктура або нерухомість (рис. 2.7)

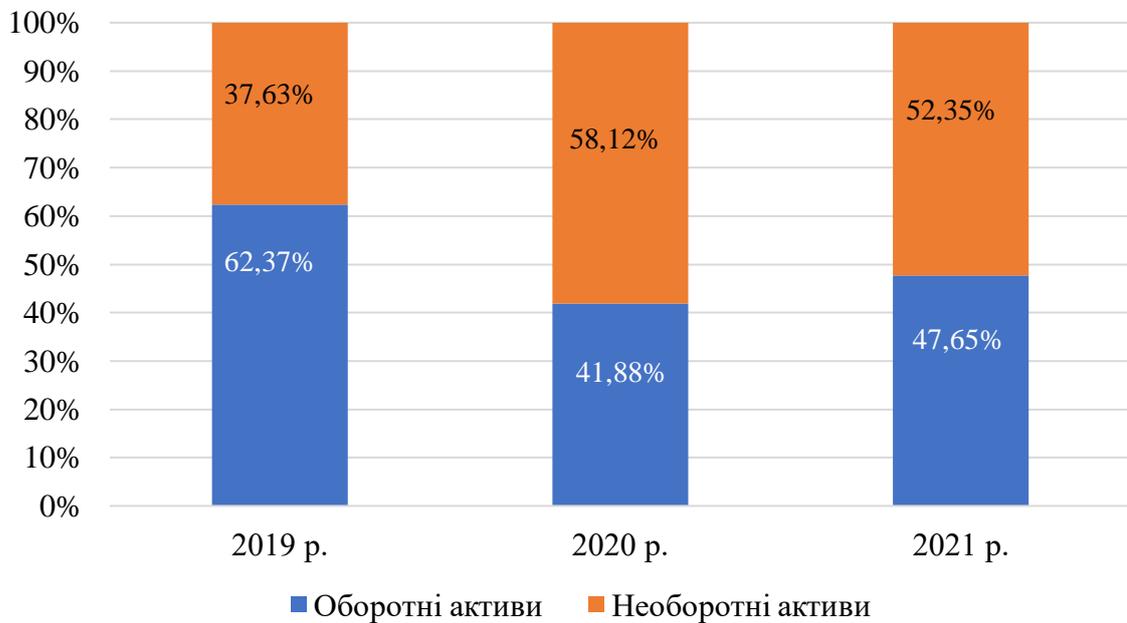


Рисунок 2.7 – Структура активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. (побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Середні залишки оборотних засобів щорічно зростали з 109906,5 тис. грн у 2019 р. до 144853,5 тис. грн у 2021 р., що становить збільшення на 31,80%. Причому щорічне зростання становить близько 15,52%. Зростання оборотних засобів відбулося за рахунок збільшення обсягів виробництва при якому виникає потреба у збільшенні запасу сировини, матеріалів, готової продукції і т.д.

Чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не має стабільної динаміки, зменшившись у 2020 р. на 11229 тис.грн, проте значно збільшившись у 2021 р. на 11546 тис.грн до рівня 323330 тис. грн, що є найвищим показником за досліджуваний період. Така динаміка може свідчити, що зменшення чистого доходу від реалізації продукції у 2020 р. відбулося за рахунок негативного впливу пандемія Covid-19, яка зменшила попит на пиво та

безалкогольні напої. Проте, вже у 2021 р. товариству вдалося утримати свої позиції, наростити обсяги реалізованої продукції та перевищити результати діяльності навіть за 2019 р. На рис. 2.8 наведено динаміку чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

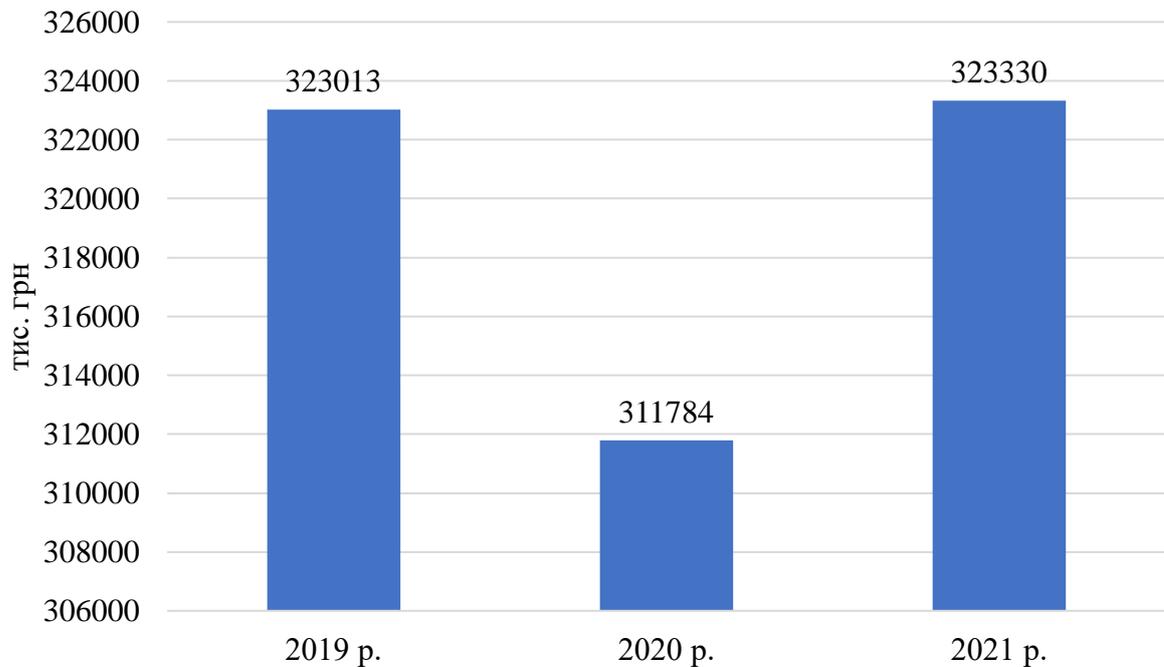


Рисунок 2.8 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. (побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Операційні витрати товариства у 2021 р. збільшилися на 29027 тис. грн., що у відсотковому виразі складає 10,42 %, у порівнянні з попереднім роком та на 15062 тис. грн, що становить 5,15%, у порівнянні з 2019 р. Враховуючи, що підприємство наростило обсяги виробництва, то така динаміка є позитивним показником і свідчать про збільшення виробничої діяльності підприємства. Причому, дохід від виробленої продукції перевищив операційні витрати, що свідчить про раціональне використання ресурсів та сировини для виробничої діяльності підприємства.

Фонд оплати праці товариства займає близько 20% від операційних витрати. При чому, у 2020 р. відмічалось зростання фонду оплати праці на 8165 тис. грн (або 15,66%), а у 2021 р. відбулося зниження ФОП на 2916 тис. грн або 4,83%, при чому кількість працюючих залишилася незмінною. Така динаміка свідчить про зменшення рівня щомісячної заробітної плати за рахунок зменшення премій та винагород. Так, середній рівень щомісячної заробітної плати працівників досліджуваного товариства мав подібну динаміку: збільшившись у 2020 р. на 2366 грн. та знизився у 2021 р. на 864 грн., до рівня 17024 грн., тоді як заробітна плата в середньому по Україні становила 14 018 тис.грн. Тобто, можна говорити, що рівень заробітної плати є вищим за рівень середньої заробітної плати по Україні та значно перевищує рівень середньої заробітної плати по Полтавській області, що становить 12990 грн. Високий рівень заробітної плати може стимулювати працівників до більш високих результатів і більшої продуктивності. Якщо людина отримує відповідну винагороду за свою працю, вона може бути більш мотивованою і більш наполегливою в своїх зусиллях.

Головним результатом роботи товариства є отримання стабільних прибутків. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. є прибутковим товариством, що підтверджує щорічним отриманням чистого прибутку. При чому, найбільше прибутку товариство отримало у 2020 р. 31819 тис. грн, що є більшим за попередній рік на 2101 тис. грн або 7,07%. У 2021 р. підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 20695 тис. грн, що на 34,96% менше за 2020 р. Зменшення чистого прибутку є негативним показником та є свідченням зниження ефективності функціонування товариства, на рис. 2.9 наведемо цю динаміку.

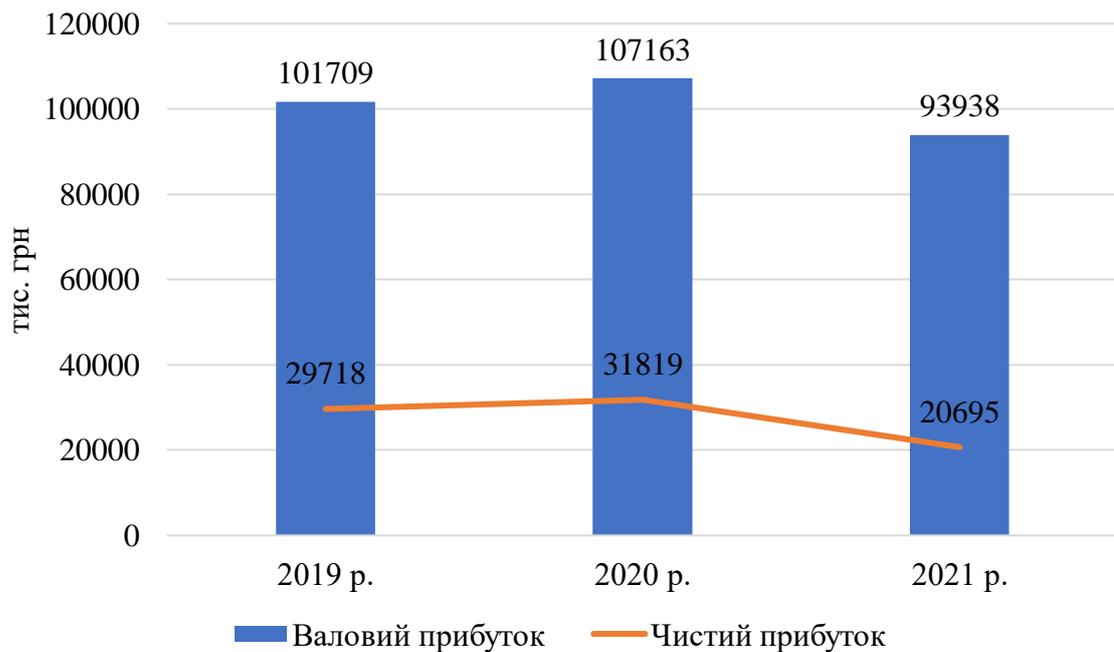


Рисунок 2.9 – Динаміка прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. (побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Відносні показники ефективності функціонування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» мають подібну динаміку до динаміки чистого прибутку, тобто, зростання показників у 2020 р. та їх зниження у 2021 р. Це підтверджує зниження ефективності функціонування досліджуваного товариства. Протягом 2019–2021 рр. їх значення мають досить низькі значення та зменшуються у 2021 р. З цієї позиції доцільним є знаходження основних причин, які призвели до такої ситуації та прийняття необхідних управлінських рішень щодо зміни ситуації.

Продуктивність праці у 2021 р. зменшилася на 99,12 тис. грн або на 7,99%, у порівнянні з 2020 р. і становила 1141 тис. грн.

Коефіцієнт зносу основних засобів значно покращився у 2020 р., знизившись на 54%. Проте, у 2021 р. відмічається збільшення зносу основних засобів на 7%. Показник оновлення основних засобів показав, що у 2021 р. становив 7,5%, що є значно нижчим показником у порівнянні з 2020 р., коли на підприємстві було оновлено 11,1% основних засобів. Коефіцієнт вибутті

основних засобів товариства має незначні показники та не перевищує 1% у 2019 р. та 2021 р. У 2020 р. даний показник зростав до 3,9%.

Фондовіддача ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021 року становила 1,83, що є найнижчим показником за весь досліджуваний період. Найвищим даний показник був у 2019 р. і становив 4,53. Зменшення фондовіддачі може бути зумовлено економічними, політичними та внутрішньо фінансовими факторами.

Відмічається щорічно зменшення коефіцієнту обіговості оборотних засобів, які зменшилися з 2,94 у 2019 р до 2,49 у 2020 р та до 2,23 у 2021 р. проте, значення даного коефіцієнту залишається високим. Відповідно середній період обороту оборотних засобів зріс із 123 днів у 2019 р. до 161 дня у 2021 р.

Коефіцієнт обіговості активів також має динаміку до погіршення. Так, у 2021 р. значення досліджуваного коефіцієнту становило 0,29, що на 0,13 менше, у порівнянні з попереднім роком та на 0,27, у порівнянні з 2019 р., що може свідчити про зниження ефективності роботи досліджуваного товариства

Операційні витрати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» були найнижчими у 2020 р. та становили 79,90 коп на 1 грн. реалізованої продукції. У 2021 р. вони зросли на 16 коп і становили 95,90 коп, що є дуже високим показником.

Показники рентабельності підприємства засвідчують ефективність його діяльності та здатність до отримання прибутку. На рисунку 2.10 представлено основні показники рентабельності: рентабельність сукупного капіталу, рентабельність власного капіталу та рентабельність продукції.

Рентабельність сукупного та власного капіталу мають подібну динаміку до щорічного зменшення з 20,59% сукупного та 24,31% власного у 2019 р. до 7,97% та 7,71% відповідно у 2021 р. Рентабельність продукції засвідчила, що найбільш рентабельною реалізація продукції була у 2020 р. і становила 15,96%, що на 2,22% більше за попередній. У 2021 р. рентабельність продукції знизилася на 6,64% і становила 9,32%.

Отже, у 2021 році всі показники рентабельності підприємства знизилися порівняно з попередніми роками, включаючи 2019 рік, через зниження оборотності активів та зменшення чистого прибутку.

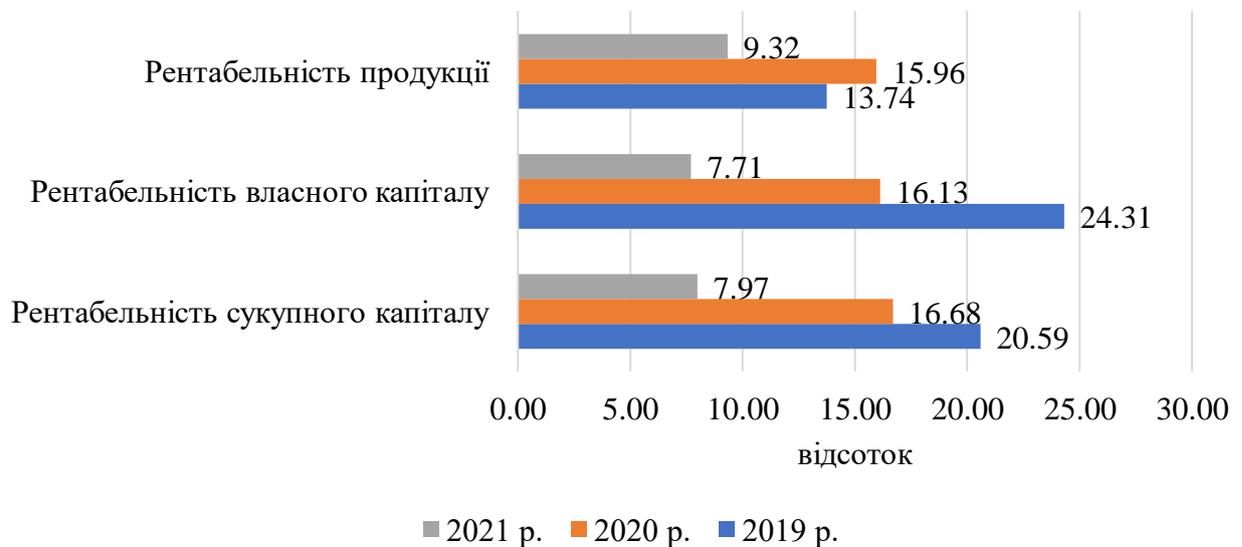


Рисунок 2.10 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. (побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Таким чином, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є прибутковим підприємством. Однак розміри прибутку не має однозначної тенденції, зростаючи у 2020 р. та знижуючись у 2021 р. до рівня 20695 тис. грн. Зниження розмірів прибутку є негативним та вимагає комплексного підходу щодо знаходження головної причини та реагування на них відповідними заходами. Серед позитивних змін можна відзначити зростання середньої вартості сукупного та власного капіталу, залишків оборотних засобів. Більшість досліджуваних показників мають хвилеподібну динаміку, покращуючись у 2020 р. та погіршуючись у 2021. Такі показники як фондоддача, коефіцієнт обіговості оборотних засобів, обіговості активів, рентабельність сукупного та власного капіталу мають стабільну щорічну негативну динаміку до погіршення. Основною причиною таких результатів є зниження обсягів чистого прибутку підприємства. Оскільки зовнішні фактори є непередбачуваними та незалежними від компанії, то необхідно зосередитися на внутрішніх факторах. Важливим ресурсом для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є

його персонал, а зниження ефективності функціонування може бути пов'язане з проблемами вирішення конфліктів на підприємстві.

Тому далі буде проведено оцінювання ефективності заходів щодо вирішення конфліктів на досліджуваному товаристві.

2.3. Оцінка ефективності заходів щодо вирішення конфліктів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Оцінка ефективності заходів щодо вирішення конфліктів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було розпочато з виявлення кількості внутрішніх та зовнішніх конфліктів. Слід відмітити, що запобігання непорозуміннь та конфліктів з постачальниками та споживачами підприємства прописується у договорах та угодах, щодо умов та засобів їх розв'язання. Протягом досліджуваного періоду конфліктів між зовнішніми суб'єктами на досліджуваному товаристві не спостерігалось. Наразі, товариство не перебуває ні у яких спорах зі сторонніми організаціями. Тобто, всі основні конфлікти відбуваються в середині підприємства та знижують його ефективність діяльності.

За даними служби управління персоналом протягом 2019–2021 рр. було зафіксовано 63 конфліктів. Усі відомі конфлікти можна поділити на декілька груп (табл. 2.12).

Відповідно отриманим даним, можемо зробити висновок про зростання кількості конфліктів у 2021 р. за усіма типами, окрім конфліктів між керівництвом та працівниками. Найбільшу кількість становлять міжособисті конфлікти, яких у 2019 р. було зафіксовано 11, у 2020 р. цей показник знизився на 2 одиниці, проте у 2021 р. зріс на 5 одиниць і становив 14 конфліктів, що є найбільшим значенням за досліджуваний період. При чому, слід зазначити, що кількісний склад персоналу підприємства залишався сталим.

Таблиця 2.12 – Розподіл конфліктів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019–2021 рр.

Типи конфліктів	Роки			Абсолютне відхилення 2021 р. до		Відносне відхилення 2021 р. до	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.
Міжособистісні конфлікти	11	9	14	3	5	27,3	55,6
Конфлікти між керівництвом та працівниками	5	2	3	-2	1	-40,0	50,0
Конфлікти між різними підрозділами підприємства	4	3	7	3	4	75,0	133,3
Конфлікти між виробничими групами та адміністрацією	2	1	2	0	1	0,0	100,0
Разом	22	15	26	4	11	18,2	73,3

Примітка. Розраховано за статистичними даними підприємства

Для вивчення факторів та характеристик міжособистісних конфліктів на об'єкті дослідження було використано анкетне опитування, яке містило такі блоки інформації (додаток Г):

соціально-економічний блок;
 причини виникнення конфліктів у товаристві;
 методи та стратегії розв'язання конфліктів (поведінка в конфліктній ситуації).

У нашому дослідженні прийняло участь 94 особи, що становить третю частину персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Віковий діапазон респондентів від 19 до 62 років, з яких 42 чоловіків (45% від опитаних) та 52 жінки (55%). Розподіл опитуваних за сімейним станом представлено на рисунку 2.11.

Відповідно до результатів анкетування 29,2% відповідачів знаходяться у незареєстрованому шлюбі, 45,8 учасників перебувають в офіційному шлюбі, 12,5% розлучені і така ж питома частка опитуваних ніколи не були у шлюбі. 71% досліджуваних (67 осіб) мають одну дитину й більше, решта – дітей не мають.

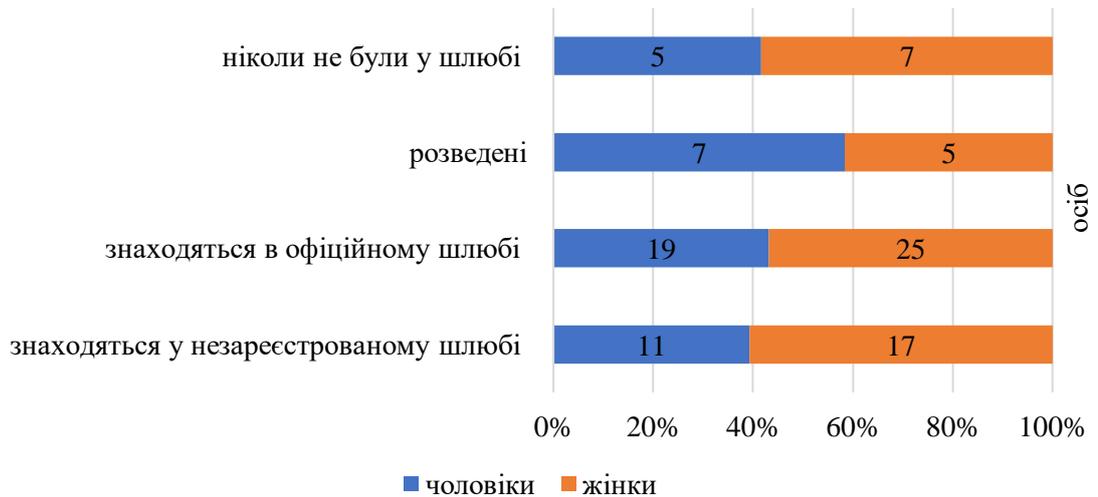


Рисунок 2.11 – Сімейний стан учасників дослідження

Примітка. Розраховано за результатами анкетування

Першим питанням другого блоку було питання щодо частоти виникнення конфліктів на підприємстві. Слід зазначити, що усі респонденти відзначили, що в їх робочому колективі бувають конфлікти. Частота конфліктів розподілилася наступним чином (рис. 2.12).

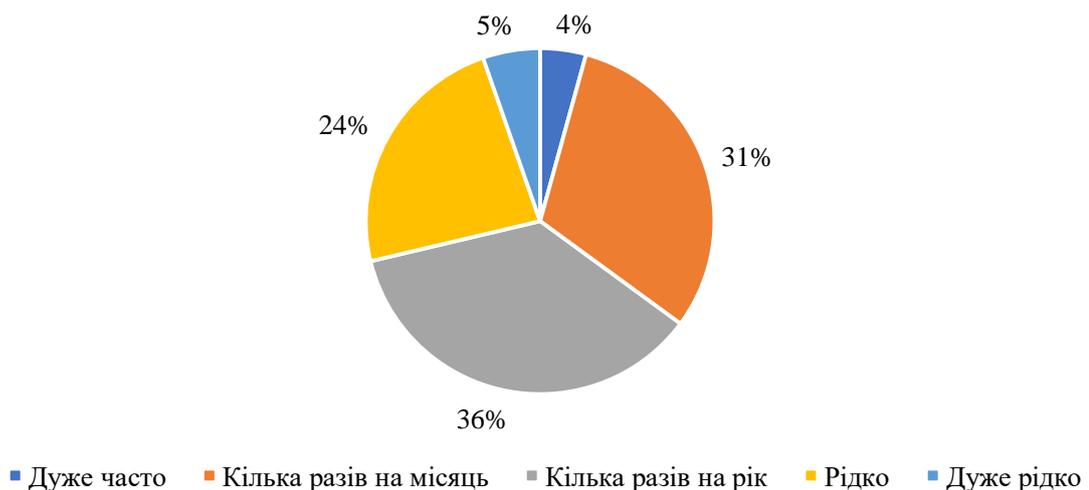


Рисунок 2.12 – Розподіл частоти конфліктів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Примітка. Розраховано за результатами анкетування

Іншими словами, варіант відповіді «дуже часто» обрали 4 особи, «кілька разів на місяць» – 29 осіб, «кілька разів на рік» – 34 особи, «рідко» – 22 особи, «дуже рідко» – 5 осіб.

Таким чином, за допомогою опитування можна оцінити прийнятний рівень конфліктності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Щодо визначення причин міжособистісних конфліктів, найбільший відсоток набрали «Недостатній рівень культури спілкування» та «Недостатнє матеріальні стимулювання» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Причини конфліктів персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Перелік визначених причин	% опитаних
Різниця в думках та переконаннях	30%
Конкуренція між колегами	35%
Проблеми з робочими інструментами та обладнанням	40%
Недостатня кількість ресурсів (людських, фінансових, матеріальних)	60%
Неадекватне сприйняття інших людей	35%
Недостатній рівень культури спілкування	65%
Недостатня поінформованість про виробничі питання	40%
Недостатнє матеріальні стимулювання	65%
Некомпетентність керівництва	20%
Низький ступінь задоволеності працею	25%

Примітка. Розраховано за результатами анкетування

«Недостатня кількість ресурсів (людських, фінансових, матеріальних)» становить 60%, що теж досить високий показник. Слід зазначити, що причиною конфлікту некомпетентність керівництва назвали тільки 20% респондентів, і це є найнижчим показником серед усіх визначених причин. Що свідчить про те, що колектив вважає своїх керівників фахівцями своєї справи та повністю довіряє їм у професійній діяльності. Необхідно відмітити, що при відповіді на дане запитання відповідачі могли обирати декілька варіантів відповідей.

Наступним питанням блоку було питання щодо дослідження способів вирішення конфліктів (рис. 2.13).

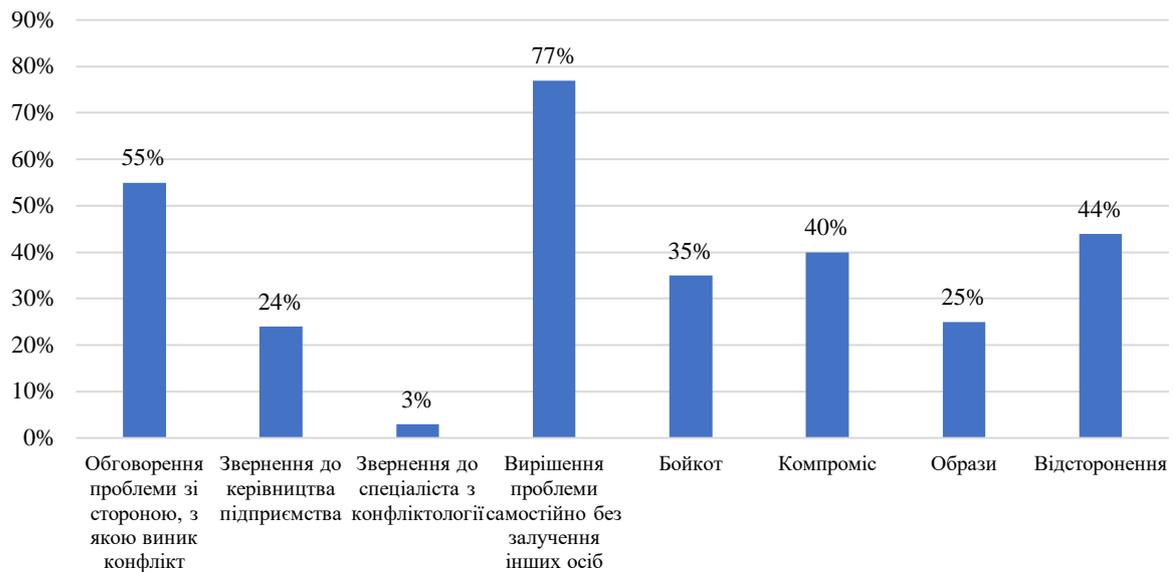


Рисунок 2.13 – Способи вирішення конфліктів на товаристві

Примітка. Розраховано за результатами анкетування

Таким чином, основними способами вирішення конфлікту в колективі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виступають: вирішення проблем самостійно без залучення інших осіб (77% виборів), обговорення проблеми зі стороною, з якою виник конфлікт (55% виборів), відсторонення (44% виборів), компроміс (40% виборів).

Останнім питанням другого блоку було питання щодо здійснення підприємством профілактичних заходів. На жаль, 66% респондентів вважають, що досліджуване товариство не займається профілактикою конфліктів. 22% опитаних визнали, що на підприємстві проводяться тренінги та семінари з питань конфліктів, решта опитаних про такі заходи не чули. З відповідей на питання «чи встановлено на підприємстві процедуру повідомлення про конфліктні ситуації та їх вирішення» 88% відповіли, що ні. Серед заходів, які вживає підприємство для запобігання виникненню конфліктів, респонденти назвали бесіди, колективні святкування, створення інструкцій до певних видів виробничої діяльності.

Останній блок анкети був присвячений визначенню методів, які обирають працівники досліджуваного товариства для вирішення конфліктів. Тобто, як

вони поводяться. З цією метою було запропоновано діагностику стратегій поведінки в конфлікті К. Томаса. Учасника опитування було запропоновано 30 пар висловлювань, що описують варіанти можливої поведінки в конфліктних ситуаціях. Якщо обидва варіанти виявилися нетиповими для їх поведінки, вони обирали той варіант, яким би скористалися з більшою вірогідністю.

За допомогою таблиці визначення методів (додаток Д) було визначено результати анкетування (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Результати діагностики стратегій поведінки в конфлікті у співробітників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за методикою К. Томаса

Тип поведінки	Результати дослідження	
	Кількість респондентів	%
Суперництво	17	18,1
Співпраця	22	23,4
Компроміс	34	36,2
Уникнення	12	12,8
Пристосування	9	9,6

Примітка. Розраховано за результатами анкетування

За отриманими даними можемо зробити висновок, що 36,2% опитуваних обирають таку стратегію як компроміс. Це означає, що 34 співробітники із 94 намагаються узгоджувати проблему або домовлятися між собою, здійснюючи певний уступок, з метою досягнення рішення, яке буде прийнятним для кожної конфлікуючої сторони. Тобто, кожна сторона знаходить середину між своїми вимогами, або зменшить свої вимоги, щоб забезпечити вирішення проблеми.

З одного боку, компроміс зменшує напруження та покращує взаємини між співробітниками, що дозволяє їм працювати разом у майбутньому, проте, з іншого боку, роблячи уступки, одна із сторін може піти на не виправдані поступки, які можуть мати негативні наслідки у майбутньому. Також компроміс може здатися несправедливим для деяких сторін, тому розцінювати компроміс як ефективний метод вирішення конфліктів, однозначно, не можна.

23,4% досліджуваних в конфліктній ситуації використовують співпрацю як стратегію поведіння в конфлікті. У співпраці кожна сторона зосереджена на досягненні спільного результату, що зазвичай приносить користь всім учасникам. Співпраця може бути дуже ефективною в тих випадках, коли виконання завдання потребує різних навичок, знань та ресурсів, які можуть бути поєднані у партнерстві. Співпраця може також створити сприятливий клімат для взаємодії між різними групами або культурами, сприяти підвищенню креативності та інновацій. Проте, важливою складовою співпраці є взаємне розуміння та повага між учасниками. Якщо кожна сторона може відкрито ділитися своїми ідеями та пропозиціями, спільно працювати над розв'язанням проблем, то це сприяє підвищенню продуктивності та досягненню спільних цілей. Можна сказати, що вони обирають найбільш складний шлях у вирішенні конфліктів, оскільки тільки він може привести до повного розв'язання протистояння та остаточного завершення конфлікту, але проведені дослідження, дають нам підставити говорити, що колектив ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ще не досяг такого рівня.

Так 18,1% обирають суперництво як взаємовідносини між працівника, які конкурують між собою за певні ресурси, позиції або цілі. Проте, суперництво може бути як позитивним, так і негативним, залежно від того, як воно впливає на сторони конфлікту. У позитивному суперництві, відбувається стимулювання, розвиток, інновації. У таких випадках суперники відкриті один до одного та здатні ділитися знаннями та досвідом. Негативне суперництво може призвести до ворожості, агресії та маніпуляцій. У такому разі суперники не діляться інформацією та досвідом, що може призвести до недоброзичливих дій та зниження ефективності діяльності підприємства. Тому, суперництвом може виникати в різних сферах життя, таких як бізнес, спорт, наука, політика тощо. Важливо знати, як керувати суперництвом, щоб він був позитивним та приносив користь сторонам конфлікту.

Досить високим, на нашу думку, є відсоток працівників, які обрали стратегію уникнення (12,8%), тобто 12 осіб не вирішують конфліктні ситуації,

заморожуючи їх та переносячи на більш вигідний для себе період. Здається, що така поведінка співробітників допомагає зменшити напруження відносин в колективі, проте, вона ж може призвести до виникнення більш серйозних проблем, які можуть виникнути в майбутньому. Тому важливо, щоб в колективі стратегія уникнення використовувалася з обачливістю та уникати її повного застосування у важливих ситуаціях, якщо необхідно вирішити конфлікт.

Найменша кількість співробітників обрала стратегію пристосування, що може означати зміну стилю комунікації в колективі, або зміну стратегії дій. У цьому випадку, пристосування є засобом адаптуватися до нових умов та забезпечити більш успішний вихід з конфлікту. Тому, допускаємо, що цю стратегію обрали працівники, які нещодавно працюють в колективі товариства (рис. 2.14).

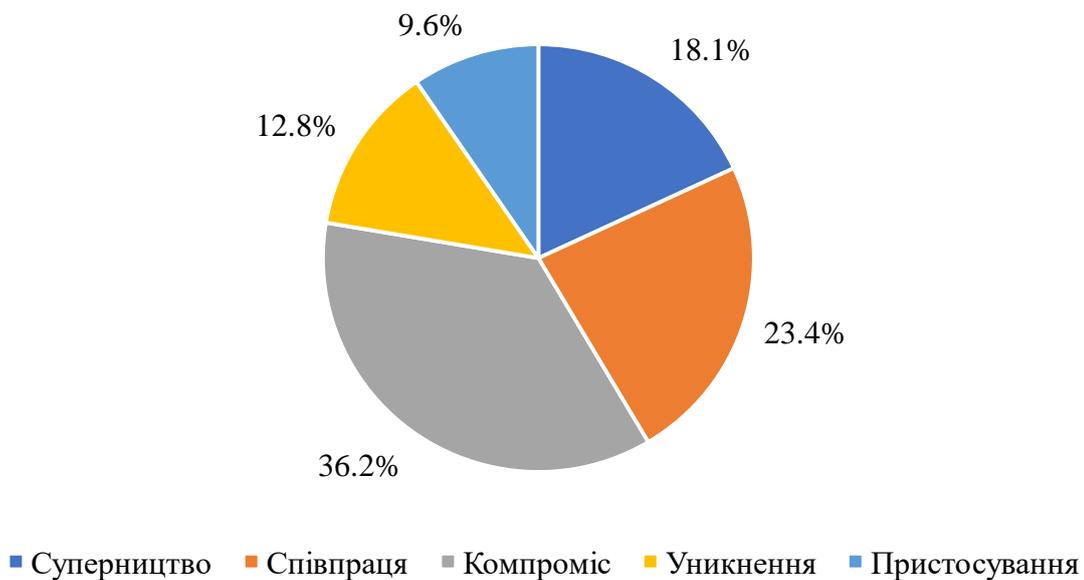


Рисунок 2.14 – Результати діагностики стратегій поведіння в конфлікті у співробітників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за методикою К. Томаса

Примітка. Розраховано за результатами анкетування

Потрібно звернути увагу на інші види конфліктів на досліджуваному товаристві, які були зафіксовані у 2021 р. Якщо міжособистісні конфлікти не

можуть привести до значних матеріальних збитків компанії, хоча незначні фінансові витрати підприємство може понести, через несприятливий клімат в колективі, то інші види конфліктів, не лише погіршують корпоративну єдність колективу, а можуть нанести підприємству значних фінансових збитків.

Так конфлікти між головним енергетиком Пугач П.І. та провідним інженером Потайчуком С.Б. виник щодо реалізації вимог до безпеки праці. Потайчук С.Б. стверджував, що його діяльність є небезпечною через недостатній контроль з боку керівництва, тоді як головний енергетик дотримувався думки, що саме провідний інженер не дотримується правил безпеки. Даний конфлікт привів до звільнення провідного інженера Потайчука С.Б., який був висококваліфікованим спеціалістом. І товариству довелося шукати нового співробітника, вкладати кошти в його навчання та стажування. Крім того, після детального вивчення даного конфлікту, менеджментом підприємства було прийнято рішення виділити кошти на покращення умов праці провідного інженера і забезпечення його безпеки праці. Тобто, не вирішений конфлікт призвів як до втрати цінного працівника, так і до понесення компанією фінансових витрат на навчання нового співробітника та витрати на покращення умов праці.

Конфлікт між різними підрозділами підприємства виник між відділом Змінних технологій та бродильно-лагерним цехом щодо якості виробництва. Технологи вимагали дотримання певних технологічних процесів для забезпечення якості пива, тоді як бродильно-лагерний цех вважав ці процеси незручними та непрактичними. Такий конфлікт призвів до того, що протягом двох тижнів співробітники бродильно-лагерного цеху не виконували добову норму, що в свою чергу вплинуло на обсяги виготовленої продукції та заробітну плату працівників цеху.

Конфлікт між виробничими групами та адміністрацією. Група працівників відділу Інформаційних технологій стверджували, що після провадження на підприємстві нової інформаційної системи документообороту, на них покладалося надто багато відповідальності, тоді як, на їхню думку, частину

роботи повинні були виконувати працівники відділу канцелярії. Тоді як фахівці канцелярії стверджували, що вони не мають достатнього рівня для виконання зазначеної роботи. Даний конфлікт призвів до затягування процесу установки інформаційної системи та погіршення відносин між керівником відділу Інформаційних технологій зі своїми підлеглими та працівниками канцелярії.

Проведене дослідження дає підстави визначити основні проблеми у системі вирішення конфліктів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (рис. 2.15).

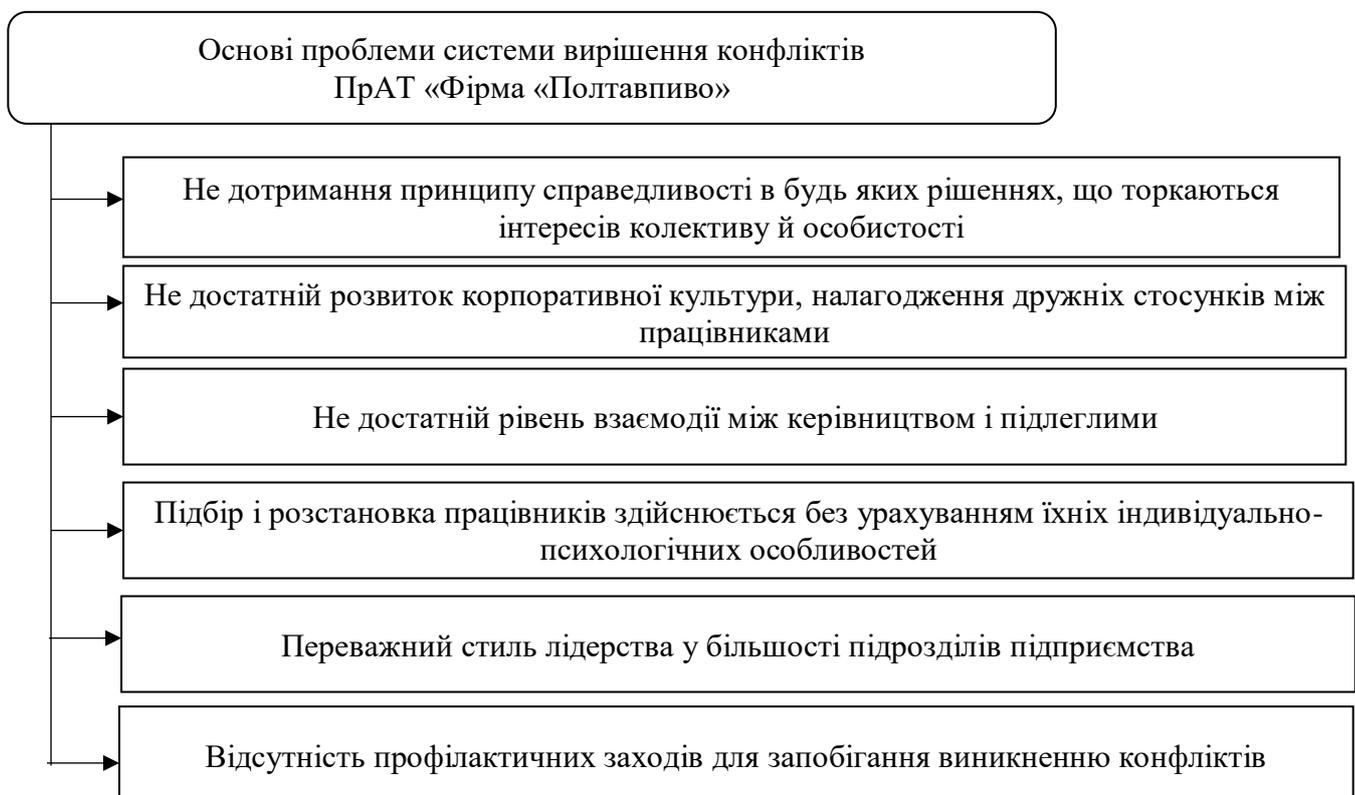


Рисунок 2.15 – Основні проблеми системи вирішення конфліктами на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Примітка. Авторське розроблення

Результати виконаного дослідження свідчать про наявність співробітників на підприємстві, які схильні до конфліктів, тому важливим завданням менеджменту підприємства є профілактика конфліктів та розвиток навичок ефективного безконфліктного спілкування в колективі.

Управління конфліктами – це важлива навичка для керівника на підприємстві, яка вимагає від нього великої майстерності та досвіду. Це полягає в тому, щоб виявити конфліктну ситуацію, проаналізувати її та прийняти необхідні дії для її вирішення.

Отже, в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019–2021 рр. було зафіксовано 63 конфліктів: міжособистісні конфлікти, конфлікти між керівництвом та працівниками, конфлікти між різними підрозділами підприємства, конфлікти між виробничими групами та адміністрацією. Усі опитані працівники товариства визнають існування конфліктів в середині їхнього колективу, але більшість з них вважають їх кількість допустимою. Головними причинами конфліктів на підприємстві є недостатній рівень культури спілкування, недостатнє матеріальні стимулювання працівників, обмеженість ресурсів. В основному працівники надають перевагу вирішенню конфліктів самостійно без залучення інших осіб, обговорення проблеми зі стороною, з якою виник конфлікт та відстороненням, що не сприяють налагодженню сприятливого мікроклімату в колективі. За результатами діагностики поведження в конфлікті К. Томаса, працівники ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» обирають такі стратегії поведження в конфлікті як компроміс, співпраця та суперництво. Вирішення визначених проблем у системі вирішення конфліктів допоможуть ідентифікувати, аналізувати та вирішувати майбутні конфлікти.

Висновки до розділу 2

Результати аналізу стану управління конфліктами на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дають можливість зробити наступні висновки:

1. Об'єктом дослідження було обрано систему управління трудовими конфліктами в підрозділах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Визначено, що основним видом продукції, який виробляє та реалізовує товариства є: пиво, квас, сидр, безалкогольні напої. Питаннями управління персоналом на ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво» займається спеціально організований відділ – служба управління персоналу, який підпорядкований безпосередньо генеральному директорові. Чисельність працівників протягом досліджуваного періоду збільшилася на 1 особу і становила 281 особу. Трудовий колектив досліджуваного товариства представлений усіма віковими категоріями. Близько 40% працівників працюють на досліджуваному товаристві від 5 до 10 років. Частка працівників з неповною, базовою та повною вищою освітою, що в сукупності становить більше 60%. Показники інтенсивності руху персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. мають невисокі значення, що свідчить про помірний рух персоналу на досліджуваному підприємстві та формуванні стабільного колективу.

2. Здійснено аналіз основних показників діяльності товариства. На основі проведеного дослідження можемо констатувати, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є прибутковим підприємством. Однак розміри прибутку не має однозначної тенденції, зростаючи у 2020 р. та знижуючись у 2021 р. Серед позитивних змін можна відзначити зростання середньої вартості сукупного та власного капіталу, залишків оборотних засобів. Більшість досліджуваних показників мають хвилеподібну динаміку, покращуючись у 2020 р. та погіршуючись у 2021. Такі показники як фондвіддача, коефіцієнт обіговості оборотних засобів, обіговості активів, рентабельність сукупного та власного капіталу мають стабільну щорічну негативну динаміку до погіршення. Основною причиною таких результатів є зниження обсягів чистого прибутку підприємства.

3. Оцінювання ефективності заходів щодо вирішення конфліктів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показало, що на досліджуваному товаристві протягом 2019–2021 рр. було зафіксовано 63 конфліктів: міжособистісні конфлікти, конфлікти між керівництвом та працівниками, конфлікти між різними підрозділами підприємства, конфлікти між виробничими групами та адміністрацією. Усі опитані працівники товариства визнають існування конфліктів в середині їхнього колективу, але більшість з них вважають їх кількість допустимою. Головними причинами конфліктів на підприємстві є

недостатній рівень культури спілкування, недостатнє матеріальні стимулювання працівників, обмеженість ресурсів. В основному працівники надають перевагу вирішенню конфліктів самостійно без залучення інших осіб, обговорення проблеми зі стороною, з якою виник конфлікт та відстороненням, що не сприяють налагодженню сприятливого мікроклімату в колективі. За результатами діагностики поводження в конфлікті К. Томаса, працівники ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» обирають такі стратегії поводження в конфлікті як компроміс, співпраця та суперництво.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗМЕНШЕННЯ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ КОНФЛІКТІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1. Розроблення соціально-економічних та психологічних заходів для зниження негативного впливу конфліктів на ефективність діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Соціально-економічний та психологічний клімат колективу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це стан взаємин між працівниками, а також між працівниками та керівництвом товариства, що визначається рівнем довіри, взаєморозуміння та співпраці всередині підприємства. Він також пов'язаний з економічним станом підприємства та його здатністю до ефективної діяльності.

Значення соціально-економічного та психологічного клімату колективу для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» полягає у підвищенні продуктивності праці, зменшенні витрат підприємства, покращенню якості продукції, зниженні відтоку кадрів, покращенні іміджу підприємства, зниженні конфліктів та підвищенні задоволеності співробітників (рис. 3.1).

Отже, соціально-економічний та психологічний клімат колективу має велике значення для успішної діяльності підприємства, оскільки він впливає на продуктивність, ефективність та якість роботи працівників, а також на збереження талановитих співробітників та покращення іміджу підприємства.

Для ефективного урегулювання конфлікту необхідно керуватись певними принципами. Серед них – проведення комплексного аналізу істинних мотивів учасників конфлікту, врахування цілей сторін, аналіз емоційного фону конфлікту, вивчення особистостей сторін та визначення стадії конфлікту. Якщо однією з конфліктуючих сторін є керівник підприємства, вирішення конфлікту може стати більш складним. Залежно від динаміки конфлікту необхідно змінювати міри урегулювання, адже на кожній стадії можуть бути необхідні різні

заходи. Важливо донести цю інформацію до конфлікуючих сторін, щоб сприяти ефективному вирішенню конфлікту.

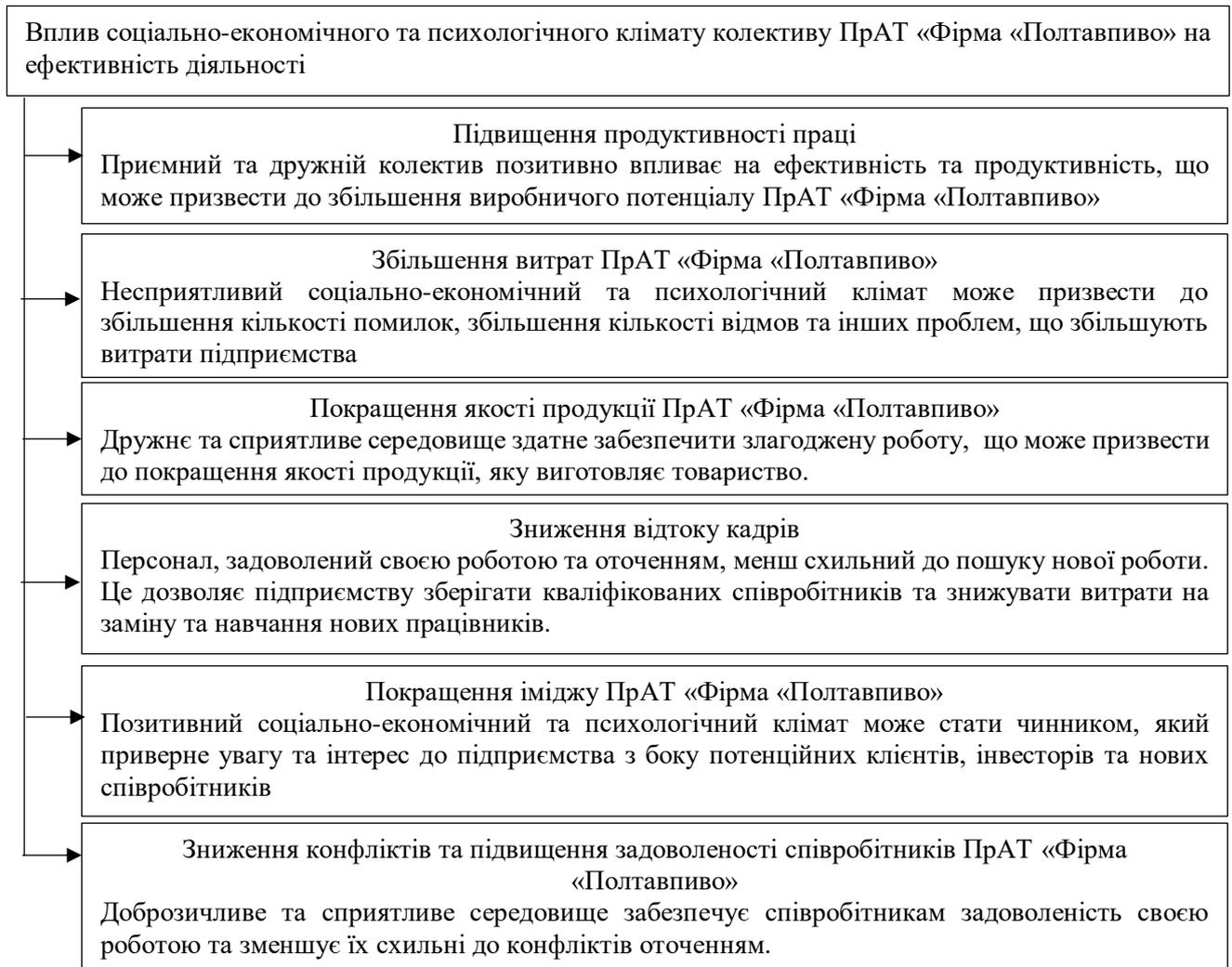


Рисунок 3.1 – Вплив соціально-економічного та психологічного клімату колективу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ефективність діяльності

Примітка. Авторське розроблення

Більшість визначених проблем системи вирішення конфліктів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» полягає у недостатності сформованості дружнього, доброзичливого колективу. З метою зниження негативного впливу конфліктів на ефективність діяльності досліджуваного товариства, пропоновано такі заходи (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Соціально-економічні та психологічні заходи для зниження негативного впливу конфліктів

Примітка. Авторське розроблення

Розроблення і впровадження політики управління конфліктами може включати створення процедур врегулювання конфліктів, встановлення чітких правил поведінки та комунікації на робочому місці, а також проведення тренінгів для працівників з питань управління конфліктами.

Алгоритм врегулювання конфліктів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може мати декілька етапів (рис. 3.3):

Цей алгоритм є ефективним інструментом для врегулювання конфліктів на підприємствах. Впровадження такого алгоритму на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечить товариству наступні переваги:

- скорочення часу на вирішення конфліктів;
- покращення якості прийнятих рішень;
- зменшення втрат через конфлікти;
- підвищення задоволеності співробітників і зниження ризику втрати досвідчених фахівців.



Рисунок 3.3 – Алгоритм врегулювання конфліктів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Примітка. Авторське розроблення

Застосування програми підтримки працівників допоможе підвищити вмотивованість працівників. При чому, програма підтримки працівників може бути корисною для збереження здоров'я та збалансованості працівників, підвищення їхньої продуктивності та задоволеності роботою.

Впровадження корпоративного кодексу поведінки на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає розробку документу, який визначає основні принципи поведінки працівників компанії, відповідальність за порушення цих принципів та процедури врегулювання конфліктів.

Корпоративний кодекс поведінки повинен включати такі положення, як дотримання етики взаємодії між працівниками, клієнтами та партнерами, запобігання конфліктів і корупції, забезпечення безпеки на робочому місці, використання ресурсів компанії відповідно до їх призначення та інші.

Підвищення рівня корпоративної культури – це процес удосконалення внутрішнього середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що забезпечує зростання співпраці та розвитку працівників. Такий процес включає в себе зміну цінностей та принципів організації, підвищення етики та стандартів поведінки, а також збільшення зосередженості на якості виготовленої продукції, що допоможе підвищити ефективність та задоволення працівників. Підвищення рівня корпоративної культури також допоможе створити позитивний імідж компанії серед споживачів та партнерів.

Ефективну комунікацію на підприємстві можна налагодити за допомогою різних форм, серед яких найвідомішими є:

Регулярні зустрічі з керівництвом. Професійні розмови з керівництвом будуть корисним інструментом для працівників, які бажають обговорити свої ідеї, проблеми та питання з керівництвом.

Комунікаційні канали. Керівництво може використовувати електронну пошту, внутрішні соціальні мережі або месенджери для забезпечення прямої комунікації між керівництвом і працівниками.

Регулярні огляди діяльності. Керівництво може проводити регулярні огляди місця роботи працівника з метою обговорення їхньої роботи та прогресу виконання завдань.

Формальні програми зворотного зв'язку. Менеджменту підприємства необхідно встановлювати формальні програми зворотного зв'язку, наприклад, «скриньку скарг та пропозицій», щоб надати працівникам можливість висловлювати свої побажання, пропозиції та скарги.

У кожній формі роботи є свої переваги та недоліки, тому керівництву досліджуваного товариства необхідно у своїй діяльності використовувати декілька одночасно.

Для вирішення проблеми врахування індивідуально-психологічних особливостей персоналу, можна використати кілька методів. Найбільш дієвими, на нашу думку, для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є анкетування, тестування, спостереження та аналіз даних про продуктивність та результативність працівників (рис. 3.4)

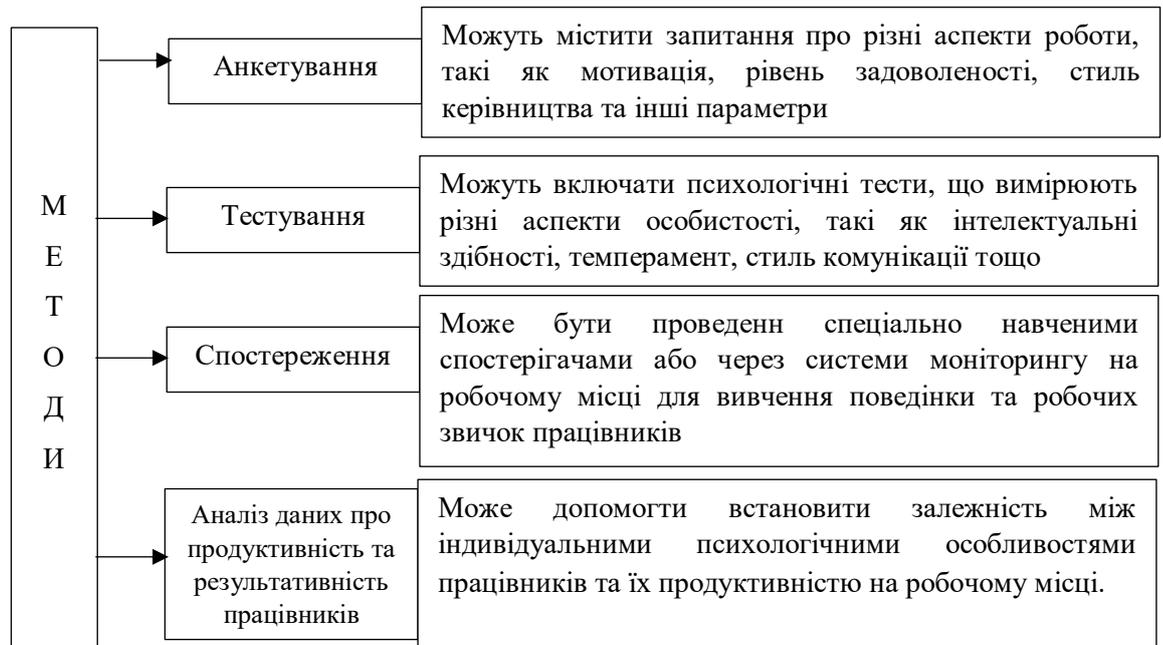


Рисунок 3.4 – Методи дослідження індивідуально-психологічних особливостей персоналу

Примітка. Авторське розроблення

Використання цих методів дозволить керівництву ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» краще зрозуміти своїх працівників та розробити індивідуальні підходи до кожного з них, що може позитивно позначитися на ефективності та результативності роботи підприємства. Однак, важливо також дотримуватись принципів конфіденційності та етики при зборі та використанні інформації про кожного працівника.

Методи альтернативного врегулювання конфліктів можуть бути дуже корисними для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у вирішенні конфліктних ситуацій, що виникають між працівниками, керівництвом, клієнтами або

постачальниками. На нашу думку, на досліджуваному підприємстві для врегулювання конфліктів буде ефективним використання методу альтернативного врегулювання – медіації. Медіація як процес вирішення конфлікту за допомогою нейтральної третьої сторони, яка допоможе сторонам знайти спільне рішення. Медіатор допомагає працівникам виявити проблеми та інтереси кожної сторони та допомагає їм знайти рішення, що відповідає потребам кожної сторони.

Отже, існує пряма залежність між зниженням конфліктів і підвищенням ефективності діяльності підприємства. Конфлікти, які не вирішуються належним чином, можуть мати негативний вплив на роботу підприємства та вплинути на його фінансові результати. Так, невирішені конфлікти між працівниками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можуть привести до зниження продуктивності та якості виробництва пива та інших безалкогольних напоїв. Конфлікти між керівництвом та працівниками досліджуваного товариства можуть призвести до зменшення мотивації працівників та погіршення їхньої робочої атмосфери.

Таким чином, з метою зменшення кількості конфліктів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та їх негативного впливу на діяльність, запропоновано такі заходи: розроблення та впровадження політики управління конфліктами, забезпечення ефективної комунікації, застосування програми підтримки працівників, врахування індивідуально-психологічних особливостей персоналу, використання методів альтернативного врегулювання конфліктів, підвищення корпоративної культури поведінки, зміни стилю керівництва з лідерства на демократичний. Реалізація даних заходів допоможе товариству покращити співпрацю та комунікацію між персоналом товариства, що позитивно вплине на виробничу ефективність підприємства. Вільна та відкрита комунікація між працівниками сприятиме виявленню проблем та шляхів їх вирішення, а також розвитку ідей та ініціатив, що допоможе підприємству у досягненні своїх стратегічних цілей

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи буде виконано аналіз реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення способів вирішення конфліктних ситуацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

3.2. Реалізація заходів щодо удосконалення способів вирішення конфліктних ситуацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Реалізацію наведених заходів щодо управління конфліктами на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано дослідити на конкретних конфліктах, за основними причинами виникнення конфліктів, з дослідженням можливих глибинних мотивацій кожної конфлікуючої сторони. Спочатку виконано аналіз конфлікту, що виник на підприємстві з приводу відсутності програми підтримки працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Опис конфлікту з приводу відсутності програми підтримки працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Елементи конфлікту	Характеристика
Сторони конфлікту	Керівництво товариства, працівники
Мета керівництва	Збільшення продуктивності та прибутку компанії.
Мета працівників	Отримання підтримки, зменшення стресу та виснаження, збереження здоров'я та покращення якості роботи.
Фактори, що впливають на конфлікт	Висока навантаженість роботи, відсутність можливостей для розвитку та зростання, недостатнє фінансування для підтримки працівників, недостатність ресурсів для забезпечення безпеки та здоров'я на робочому місці.
Наслідки конфлікту	Зниження продуктивності та якості роботи, збільшення відсотку виснаженості та втому працівників, зниження морального духу та задоволення від роботи, можливість втрати кваліфікованих працівників.
Рішення	Встановлення програми підтримки працівників, включаючи програми психологічної підтримки та здоров'я, тренінги та навчання для підвищення кваліфікації та можливості професійного зростання, забезпечення належної оплати та визнання за внесок до компанії, покращення умов роботи та забезпечення безпеки на робочому місці.

Примітка. Авторське розроблення

У таблиці 3.2 представлена програма підтримки працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таблиця 3.2 – Програма підтримки працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та витрати на її реалізацію

Пропонований захід	Відповідальний за втілення заходу	Терміни виконання	Витрати, тис. грн	Примітки
Розроблення та впровадження гнучкого графіку роботи або роботи на пів-зміни	Провідний інженер з охорони праці Служба управління персоналом	II квартал 2023 р.	1	Витрати враховуються як доплата для організації умов
Організація та проведення курсів та тренінгів	Служба управління персоналом	щоквартально	6	Витрати включають витрати спікерів
Заохочення працівників до підтримки здорового способу життя	Служба управління персоналом Керівники структурних підрозділів	протягом року	15	Витрати на заохочувальні кошти
Організація спільних заходів для працівників	Служба управління персоналом Керівники структурних підрозділів	протягом року	12	Витрати на наставників спортивних секцій
Всього річних витрат			34	

Примітка. Авторське розроблення

Запровадження гнучкого графіку роботи допоможе досліджуваному товариству вирішити питання щодо підвищення продуктивності працівників. Адже, деякі працівники можуть бути більш продуктивними в ранкові або вечірні години, тому можливість вибору годин роботи може допомогти їм працювати більш ефективно. Також це надасть можливість працівникам пристосувати графік роботи до своїх особистих потреб, таких як сімейні обов'язки або медичні прийоми, тому їм не потрібно буде брати відпустку або пропускати робочі дні. Для працівників, які цінують своє особисте життя, такий графік є прийнятним, тому його впровадження допоможе зберегти кваліфіковані кадри та зменшити відтік працівників. Для виробничих цехів, які вимагають присутності працівників на місці роботи, пропонуємо використовувати інші методи для

забезпечення більш гнучкого розкладу роботи, такі як робота на пів-зміни, щоб забезпечити необхідну продуктивність праці.

Психологічну підтримку та підвищення рівня навичок комунікації допоможуть курси та тренінги. Щодо заходу із заохочення працівників до підтримки здорового способу життя пропонуємо оплачувати 10% від річного абонементу до мережі спортивних комплексів «Спорт Лайф» з можливістю відвідування басейнів, фітнес залів та тренажерних залів. При чому, якщо працівник відвідав протягом місяця не менше 8 занять, то підприємство заохочує його, виплатою 500 грн. Тобто, якщо працівник буде щомісячно виконувати цю умову, то він зможе повернути половину вартості абонементу.

Працівники підприємства зауважили, що у колективі заведено святкування певних свят, проте, колективні спортивні заходи є набагато дієвішими щодо згуртування колективу. Пропонуємо створити футбольні, волейбольні секції, клуб любителів шахів, вокальні студії, що по-перше, урізноманітнить життя колективу, по-друге, надасть можливість проявитися кожній особистості.

Для досягнення підвищення рівня корпоративної культури, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може запровадити Корпоративний кодекс поведінки, який буде встановлювати стандарти поведінки та вимоги до діяльності працівників товариства. Кодекс повинен містити набір правил, дотримання яких обов'язкове для усіх працівників товариства, включаючи керівництво та співробітників, які працюють на будь-якому рівні підприємства. Структура Корпоративного кодексу поведінки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведена у таблиці 3.3.

Корпоративний кодекс поведінки буде корисним інструментом для забезпечення ефективної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», підвищення рівня професійної етики та створення позитивного іміджу товариства. Дотримання принципів, закладених у кодексі поведінки, допоможе створити здорову корпоративну культуру та зберегти довіру споживачів та партнерів. Для реалізації даного заходу будуть задіяні працівники служби управління персоналом, інженер з охорони праці, канцелярія під керівництвом генерального

директора підприємства. Витрати щодо розробки та впровадження Корпоративного кодексу можна оцінити близько 1 тис. грн.

Таблиця 3.3 – Структура Корпоративного кодексу поведінки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Розділ кодексу	Зміст розділу
Вступ	вказуються мета та цілі Корпоративного кодексу поведінки, а також описуються цінності та принципи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
Етичні стандарти	описуються етичні стандарти та цінності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», які є важливими для його діяльності. Цінності можуть включати відкритість, довіру, відповідальність, професіоналізм та інші.
Правила поведінки	встановлюються правила поведінки для всіх працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», включаючи стосунки зі споживачами, постачальниками, конкурентами та іншими стейкхолдерами.
Відносини зі стейкхолдерами	описує відносини ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зі стейкхолдерами, такими як споживачі, постачальники, акціонери, співробітники та громадськість. Вказуються вимоги до поведінки та спілкування з ними, а також забезпечення конфіденційності та захисту даних.
Уникнення конфлікту інтересів та попередження корупції	містить вимоги до уникнення конфлікту інтересів та попередження корупції серед працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Також вказуються вимоги до звернень зі скаргами та забезпечення захисту від помилкових звинувачень та репресій
Законність та дотримання правил	встановлюються вимоги до дотримання законодавства та внутрішніх правил ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також механізми контролю за їх дотриманням.
Відповідальність та покарання	описуються механізми встановлення відповідальності за порушення правил Корпоративного кодексу поведінки, а також механізми покарання працівників за неналежну поведінку.
Заключні положення	містить заключні положення та загальні вимоги до Корпоративного кодексу поведінки, такі як процедура оновлення та зміни Кодексу.

Примітка. Авторське розроблення

Наступною причиною конфліктів на досліджуваному товаристві було визнано недостатній рівень комунікації як між окремими відділами, так і керівництвом підприємства. У таблиці 3.4 здійснено опис подібного конфлікту.

Для покращення комунікації між службою виробництва та відділом продажу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно запровадити наступні заходи:

Забезпечити постійний контакт між службою виробництва та відділом продаж шляхом організації щотижневих зустрічей або конференцій в режимі

онлайн. Це дозволить керівникам відповідних відділів порозумітися та вчасно вирішувати поточні проблеми.

Таблиця 3.4 – Опис конфлікту між відділом продажу та службою виробництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» через погану комунікацію

Елементи конфлікту	Характеристика	
Сторони конфлікту	Відділ продаж	Служба виробництва
Проблема	Проблема із продажем продукції через затримку її виготовлення	Затримки у виробництві та збільшення витрат на виготовлення продукції
Причина	Невиконання рівня якості продукції	Недостатня чіткість вказівок щодо формування обсягів замовлення продукції
Мотивація	Потреба збільшення продажів та підвищення якості продукції	Потреба виконувати виробничий план та знизити витрати.
Кроки до рішення	Вимога до служби виробництва дотримуватися відповідного рівня якості продукції, не дивлячись на малі терміни виготовлення	Вимога відділу продажу надавати більш чіткі вказівки щодо замовлення необхідної кількості продукції.
Спільні кроки до рішення	Покращення комунікації між службою виробництва та відділом продаж, щоб уникнути недорозумінь та забезпечити більш ефективне виробництво та продаж продукції	

Примітка. Авторське розроблення

Використовувати спільні інформаційні платформи, такі як внутрішні портали або програми для обміну документами та інформацією. Це дозволить забезпечити доступ до актуальної інформації та зменшити час для її отримання.

Організувати тренінг з комунікації на тему «Ефективна комунікація – шлях до успіху компанії» для співробітників обох відділів, що дозволить підвищити рівень професійної компетентності з комунікації та зменшити кількість непорозумінь.

Забезпечити доступ до загальної бази даних з інформацією про виробництво та продаж продукції. Це дозволить співробітникам обох відділів отримувати доступ до актуальної інформації та вести ефективну взаємодію.

Встановити систему звітності між службою виробництва та відділом продаж, що дозволить контролювати ефективність роботи кожного відділу та вчасно виявляти проблемні моменти.

Витрати на запропоновані заходи будуть мінімальними, лише на оплату тренінгу, що становить близько 2 тис. грн. Реалізацією інших заходів повинна займатися служба управління персоналом або команда з управління конфліктами.

Наступна конфліктна ситуація, яка потребує вирішення на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» полягає в тому, що багато працівників дільниці з виробництва безалкогольних напоїв та квасу почуваються незадоволеними і не знаходять себе в колективі через не врахування їх індивідуальних особливостей і потреб у роботі. Аналіз конфліктної ситуації представлено на рисунку 3.5.



Рисунок 3.5 – Аналіз конфлікту через не врахування індивідуальних особливостей і потреб працівників дільниці з виробництва безалкогольних напоїв та квасу

Примітка. Авторське розроблення

Перелік заходів вирішення даного конфлікту з вказівкою відповідальних осіб та витрат на їх реалізацію представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Заходи вирішення конфлікту через не врахування індивідуальних особливостей і потреб працівників дільниці з виробництва безалкогольних напоїв та квасу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та витрати на її реалізацію

Пропонований захід	Відповідальний за втілення заходу	Терміни виконання	Витрати, тис. грн	Примітки
Розроблення тесту для визначення індивідуально-психологічних особливостей (інтелектуальних здібностей, темпераменту, стилю комунікації і т.д.), проведення тестування	Служба управління персоналом	II квартал 2023 р.	0,3	Витрати на канцтовари
Аналіз даних про продуктивність та результативність працівників	Служба управління персоналом Керівник дільниці	II квартал 2023 р.	0,2	Витрати на канцтовари
Формування змін працівників з врахуванням індивідуально-психологічних особливостей працівників	Керівники дільниці	II квартал 2023 р.	-	
Покращення умов перебування працівників на їх робочому місці, відповідно до їх потреб.	Служба управління персоналом Провідний інженер з охорони праці Бухгалтерія	II квартал 2023 р.	22	У витрати включено попередню вартість виконаних заходів
Всього річних витрат			22,5	

Примітка. Авторське розроблення

Для покращення умов перебування працівників на лінії випуску безалкогольних напоїв та квасу, рекомендуємо виконати наступні заходи:

покращення роботи вентиляційної системи робочої зони, що зменшить кількість шкідливих речовин, що виділяються в процесі виробництва;

підвищення якості засобів особистого захисту працівників (маски, рукавиці, окуляри), що знизить ризик виникнення шкідливих ефектів на здоров'я працівників;

запровадження ротаційної системи роботи, яка дозволить працівникам періодично відпочивати від роботи на лінії випуску безалкогольних напоїв та квасу;

покращити освітленість на робочому місці, що знизить напруження зору та запобігатиме виникненню захворювань очей.

Реалізація цих заходів допоможе покращити умови перебування працівників на лінії випуску безалкогольних напоїв та квасу, знизить ризики їх захворювання та травмування, підвищить задоволеність працівників.

Результати анкетування засвідчили, що більшість керівників структурних підрозділів використовують стиль лідерства у роботі зі своїми підлеглими. Цей стиль управління дає їм можливість швидкого прийняття рішень, керування кризовими ситуаціями, збереження дисципліни, адже дозволяє швидко реагувати на зміни в ситуації та приймати важливі рішення. Проте багатьом працівникам підприємства зазначили, що їм недостатньо уваги від керівника підрозділу, занадто високі вимоги, часті конфлікти.

Конфлікти, спричинені стилем керівництва начальника відділу по загальним питанням, пов'язані з порушенням виробничої дисципліни, порушення субординації, ігноруванням керівництвом потреб колективу, відсутністю відповідальності працівників за конкретні дії.

При детальному розгляді питання виявлено, що частина працівників обурена тим, що керівник не бере до уваги їх думку, дуже наполегливий щодо власної принципової позиції що ускладнює спілкування з ним.

Спираючись на очевидну необхідність управління даним типом конфліктів, було складено опис конфлікту через стиль керівництва начальника відділу по загальним питанням ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 3.6).

Зміна стилю керівництва матиме свої переваги, зокрема:

залучення працівників до процесу прийняття рішень: демократичний стиль керування сприяє залученню працівників до процесу прийняття рішень, що дозволяє брати до уваги різноманітні думки та ідеї. Це може підвищити якість прийнятих рішень, оскільки вони базуються на досвіді та знаннях різних людей;

Таблиця 3.6 – Опис конфлікту через стиль керівництва начальника відділу по загальним питанням ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Елементи конфлікту	Характеристика
Сторони конфлікту	Начальник відділу, підлеглі
Мета менеджера	Досягнення поставлених цілей компанії, забезпечення ефективного керівництва та управління командою
Мета підлеглих	Здобуття визнання, підтримки та належної оцінки від менеджера, покращення взаємин та комунікації з керівництвом, підвищення мотивації та задоволення від роботи.
Фактори, що впливають на конфлікт	Різні підходи до керівництва та управління, недостатнє спілкування та взаємодія, нечіткість та непослідовність прийнятих рішень, недостатнє оцінювання та визнання здобутків підлеглих.
Наслідки конфлікту	Зниження продуктивності та ефективності роботи, збільшення відсотку відволікання та неуважності працівників, погіршення взаємин та комунікації між менеджером та підлеглими, зниження мотивації та задоволення від роботи
Рішення	Установлення належної комунікації та спілкування між менеджером та підлеглими, проведення тренінгів та навчання для покращення навичок керівництва та комунікації, забезпечення чіткої та послідовної стратегії прийняття рішень, регулярне оцінювання та визнання здобутків підлеглих.

Примітка. Авторське розроблення

розвиток творчості та інноваційності: демократичний стиль керування стимулює творчість та інноваційність працівників, оскільки вони мають можливість ділитися своїми ідеями та брати участь у процесі їх реалізації;

підвищення мотивації працівників: демократичний стиль керування сприяє підвищенню мотивації працівників, оскільки вони відчувають свою важливість та вплив на процеси в організації;

розвиток командної роботи: демократичний стиль керування сприяє розвитку командної роботи, оскільки кожен працівник має можливість брати участь у процесах планування та прийняття рішень.

Допомогти зміни підходи у керуванні підлеглими направлені спеціально організовані тренінги, семінари, консультації. У таблиці 3.7 наведено перелік подібних заходів та їх вартість у розрахунку на 15 осіб.

Таблиця 3.7 – Навчальні заходи для керівного складу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Вид заходу	Зміст	Вартість (для 15 осіб), грн.
Семінар-практикум «Управління конфліктами в організації»	Бізнес-школа «Крок». https://bs.krok.edu.ua/ Програма реалізується в корпоративному форматі на замовлення компаній. Тривалість семінару – 8 год / 1 день Розмір групи – від 6 до 14 учасників Отримання сертифікату по закінченню навчання	39468
Онлайн-тренінг «Формула ефективної комунікації»	Академія «Training Space»: https://www.trainingspace.online/trainings/formula_uspeshnoi_kommunikacii Дата навчання: 27-28 квітня Тривалість тренінгу – 8 год / 2 дні Кількість співробітників, які можуть взяти участь у ньому – 15 осіб Кількість тренерів – 3 особи Отримання сертифікату по закінченню навчання	3500
Онлайн-навчання «Результативна комунікація»	Організатор Корпоративний університет ЕУ та провідний провайдер послуг професійного навчання в Україні. https://www.ey.com/uk_ua/webcasts/academy-events/2023/communication Дата навчання: 5-6 червня Тривалість навчання – 8 годин / 2 дні Навчальні матеріали: спеціально розроблені консультантами Академії бізнесу ЕУ домашні завдання, тестування Сертифікат ЕУ: сертифікат Академії бізнесу ЕУ по закінченню програми	6500
Загальні витрати на 15 менеджерів	-	49468

Примітка. Авторське розроблення

Щодо впровадження альтернативних методів врегулювання конфліктів, то, у вигляді медіатора пропонуємо на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створити спеціальний орган врегулювання конфліктів такий як комітет з врегулювання конфліктів. Наразі на підприємстві всі конфлікти вирішує служба управління персоналом. Проте, за такої кількості конфліктів виникає необхідність у створенні додаткового органу врегулювання конфлікту. Комітет з врегулювання конфліктів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде складатися з представників різних

департаментів та служб підприємства та буде розглядати конфліктні ситуації, які виникають на підприємстві. Крім цього, комітет буде забезпечувати консультації, обговорення та вирішення конфліктів за допомогою медіації або інших методів. Витрати на функціонування будуть полягати у додатковій оплаті працівникам цього комітету, що складуть приблизно 36 тис. грн.

Як зазначалося вище, у 2021 р. на підприємстві було зафіксовано 26 випадків конфліктів, що призвели до збитків приблизно в розмірі 1 30 000 грн.

Запропоновані заходи щодо вирішення конфліктів теж вимагають від товариства певних затрат. З метою оцінки ефективності запропонованих заходів, визначено загальні витрати на їх реалізацію (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Вартість впровадження запропонованих заходів щодо зниження негативного впливу конфліктів на діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Запропоновані заходи	Загальні витрати, грн
Програма підтримки працівників	34
Впровадження Корпоративного кодексу поведінки	1
Покращення рівня комунікації	2
Заходи щодо врахування індивідуально-психологічних особливостей працівників	22,5
Заходи щодо покращення стилю керування	49468
Впровадження альтернативних методів регулювання конфліктів	36
Разом витрат	49563,5

Примітка. Авторське розроблення

Після впровадження перелічених заходів, кількість конфліктів на підприємстві зменшиться на 50% (тобто з 26 до 13), збитки зменшилися на 65 000 грн (з 130 000 до 65 000), то можна зробити висновок про те, що реалізація запропонованих заходів буде ефективною.

За формулою 3.1 ефективність запропонованих заходів розраховується як:

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Зменшення збитків} - \text{Витрати на заходи}}{\text{Витрати на заходи}} \cdot 100\%, \quad (3.1)$$

$$\text{Рентабельність} = \frac{65000 - 49563,5}{49563,5} \cdot 100\% = 31,15\%$$

Отримане значення 31,15% показує, що реалізація запропонованих заходів буде ефективною, адже витрати на заходи повністю окупляться завдяки зменшенню збитків.

Отже, у підприємницькій діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» конфліктів не можна уникнути, але можна зменшити їх кількість та негативний вплив на діяльність товариства. Ефективне врегулювання конфліктів може стати одним з ключових факторів успіху підприємства, допомагаючи підвищити продуктивність, якість виробництва та сприяти покращенню взаємин між працівниками. Впровадження шести основних заходів, направлених на зниження негативного впливу конфліктів на діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде ефективним, адже рентабельність реалізації запропонованих заходів становить 31,15%. Для запобігання негативних наслідків конфлікту необхідно створити здорову конкуренцію та позитивний морально-психологічний клімат в трудовому колективі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Висновки до розділу 3

Розглянувши можливі напрями зменшення негативного впливу конфліктів на ефективність діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», можна зробити висновки:

1. Розроблено соціально-економічні та психологічні заходи для зниження негативного впливу конфліктів на ефективність діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». З метою зменшення кількості конфліктів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та їх негативного впливу на діяльність, запропоновано наступні заходи: розробку та впровадження політики управління конфліктами,

забезпечення ефективної комунікації, застосування програми підтримки працівників, врахування індивідуально-психологічних особливостей персоналу, використання методів альтернативного врегулювання конфліктів, підвищення корпоративної культури поведінки, зміни стилю керівництва з лідерства на демократичний. Реалізація даних заходів допоможе товариству покращити співпрацю та комунікацію між персоналом товариства, що позитивно вплине на виробничу ефективність підприємства. Вільна та відкрита комунікація між працівниками сприятиме виявленню проблем та шляхів їх вирішення, а також розвитку ідей та ініціатив, що допоможе підприємству у досягненні своїх стратегічних цілей.

2. Реалізовано заходи щодо удосконалення способів вирішення конфліктних ситуацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Встановлено, що у підприємницькій діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» конфліктів не можна уникнути, але можна зменшити їх кількість та негативний вплив на діяльність товариства. Ефективне врегулювання конфліктів може стати одним з ключових факторів успіху підприємства, допомагаючи підвищити продуктивність, якість виробництва та сприяти покращенню взаємин між працівниками. Впровадження шести основних заходів, направлених на зниження негативного впливу конфліктів на діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде ефективним, адже рентабельність реалізації запропонованих заходів становить 31,15%. Для запобігання негативних наслідків конфлікту необхідно створити здорову конкуренцію та позитивний морально-психологічний клімат в трудовому колективі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

ВИСНОВКИ

У процесі проведеного дослідження на тему: «Шляхи зниження негативного впливу конфліктів на ефективність діяльності підприємства» було виконано усі поставлені завдання та досягнута головна мета. Узагальнюючи результати дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Під поняттям конфлікт на підприємстві слід розуміти зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів або взаємодіючих сторін. Конфлікти на підприємстві виникають через обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях і в цінностях, відмінності в манері поведінки, в рівні освіти, погані комунікації, незбалансованість робочих місць та недостатня мотивація. Управління конфліктами може стати частиною менеджменту, де керівництво вивчає та використовує різноманітні техніки та стратегії для вирішення конфліктів. Це може допомогти зменшити негативні наслідки конфлікту та збільшити ефективність роботи колективу. Крім того, управління конфліктами може забезпечити належний контроль над процесом вирішення конфліктів, що може допомогти забезпечити більш високу якість роботи організації.

2. Особливості процесу управління конфліктами на підприємстві полягають в тому, що колектив є важливим чинником економічного зростання підприємства в умовах ринкових відносин. Система менеджменту сучасного підприємства може бути конфліктогенною або конфліктрегулюючою. Управління конфліктами передбачає з'сування їхніх джерел, ключових факторів та вибір способу вирішення конфлікту залежно від позиції сторін. Для керівників важливо підтримувати конфлікт на оптимальному рівні та попереджувати його негативний вплив на діяльність працівників. Вибір способу вирішення конфлікту залежить від позиції кожної сторони щодо опонента – від нейтральної (конструктивної) до активної (жорсткої) чи дипломатичної (м'якої). Різноманітність способів вирішення конфлікту залежно від ситуації дозволить

керівникам знизити рівень дисфункціональних наслідків, що можуть виникнути в управлінських конфліктах.

3. Сучасні методи оцінювання конфлікту на підприємстві можуть включати наступні підходи: медіація та альтернативні методи вирішення конфліктів; розвиток комунікації та співпраці між різними підрозділами та працівниками; використання систем обліку конфліктів та ідентифікації ризиків конфлікту; асертивний підхід; впровадження системи регулювання конфліктів на підприємстві; залучення зовнішніх експертів у випадках складних конфліктів. Одним із комплексних методів є метод ідентифікації, який, на відміну від інших дає змогу підвищити інформативність та обґрунтованість отриманих результатів, оптимізувати частоту проведення ідентифікування з урахуванням її економічної доцільності, чітко визначити основні причини.

4. Об'єктом дослідження було обрано систему управління трудовими конфліктами в підрозділах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Визначено, що основним видом продукції, який виробляє та реалізовує товариства є: пиво, квас, сидр, безалкогольні напої. Питаннями управління персоналом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займається спеціально організований відділ – служба управління персоналу, який підпорядкований безпосередньо генеральному директорові. Чисельність працівників протягом досліджуваного періоду збільшилася на 1 особу і становила 281 особу. Трудовий колектив досліджуваного товариства представлений усіма віковими категоріями. Близько 40% працівників працюють на досліджуваному товаристві від 5 до 10 років. Частка працівників з неповною, базовою та повною вищою освітою, що в сукупності становить більше 60%. Показники інтенсивності руху персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. мають невисокі значення, що свідчить про помірний рух персоналу на досліджуваному підприємстві та формуванні стабільного колективу.

5. Здійснено аналіз основних показників діяльності товариства. На основі проведеного дослідження можемо констатувати, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є прибутковим підприємством. Однак розміри прибутку не має однозначної тенденції, зростаючи у 2020 р. та знижуючись у 2021 р. Серед

позитивних змін можна відзначити зростання середньої вартості сукупного та власного капіталу, залишків оборотних засобів. Більшість досліджуваних показників мають хвилеподібну динаміку, покращуючись у 2020 р. та погіршуючись у 2021. Такі показники як фондвіддача, коефіцієнт обіговості оборотних засобів, обіговості активів, рентабельність сукупного та власного капіталу мають стабільну щорічну негативну динаміку до погіршення. Основною причиною таких результатів є зниження обсягів чистого прибутку підприємства.

6. Оцінювання ефективності заходів щодо вирішення конфліктів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показало, що на досліджуваному товаристві протягом 2019–2021 рр. було зафіксовано 63 конфліктів: міжособистісні конфлікти, конфлікти між керівництвом та працівниками, конфлікти між різними підрозділами підприємства, конфлікти між виробничими групами та адміністрацією. Усі опитані працівники товариства визнають існування конфліктів в середині їхнього колективу, але більшість з них вважають їх кількість допустимою. Головними причинами конфліктів на підприємстві є недостатній рівень культури спілкування, недостатнє матеріальні стимулювання працівників, обмеженість ресурсів. В основному працівники надають перевагу вирішенню конфліктів самостійно без залучення інших осіб, обговорення проблеми зі стороною, з якою виник конфлікт та відстороненням, що не сприяють налагодженню сприятливого мікроклімату в колективі. За результатами діагностики поведження в конфлікті К. Томаса, працівники ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» обирають такі стратегії поведження в конфлікті як компроміс, співпраця та суперництво.

7. Розроблено соціально-економічні та психологічні заходи для зниження негативного впливу конфліктів на ефективність діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». З метою зменшення кількості конфліктів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та їх негативного впливу на діяльність, запропоновано наступні заходи: розробку та впровадження політики управління конфліктами, забезпечення ефективної комунікації, застосування програми підтримки

працівників, врахування індивідуально-психологічних особливостей персоналу, використання методів альтернативного врегулювання конфліктів, підвищення корпоративної культури поведінки, зміни стилю керівництва з лідерства на демократичний. Реалізація даних заходів допоможе товариству покращити співпрацю та комунікацію між персоналом товариства, що позитивно вплине на виробничу ефективність підприємства. Вільна та відкрита комунікація між працівниками сприятиме виявленню проблем та шляхів їх вирішення, а також розвитку ідей та ініціатив, що допоможе підприємству у досягненні своїх стратегічних цілей.

8. Реалізовано заходи щодо удосконалення способів вирішення конфліктних ситуацій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Встановлено, що у підприємницькій діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» конфліктів не можна уникнути, але можна зменшити їх кількість та негативний вплив на діяльність товариства. Ефективне врегулювання конфліктів може стати одним з ключових факторів успіху підприємства, допомагаючи підвищити продуктивність, якість виробництва та сприяти покращенню взаємин між працівниками. Впровадження шести основних заходів, направлених на зниження негативного впливу конфліктів на діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде ефективним, адже рентабельність реалізації запропонованих заходів становить 31,15%. Для запобігання негативних наслідків конфлікту необхідно створити здорову конкуренцію та позитивний морально-психологічний клімат в трудовому колективі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Сила протилежностей. Київ: Фабула #PRO, 2019. 176 с.
2. Базалійська Н.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. 1 (06). С. 24–32.
3. Башук Т.О., Хижняк М.О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 111-119.
4. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 12.04.2023).
5. Вирішення конфліктів у бізнесі. URL: http://www.common-ground.org.ua/ukr/cr_business.shtml (дата звернення: 12.04.2023).
6. Воднік В.Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюлетень НСПП*. 2005. № 11. С. 50–54.
7. Глазл Ф. Книга Конфлікт менеджмент. Довідник для керівників та консультантів. Київ : АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.
8. Голобородько Г.П., Щербак О.Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. Confcontact. URL: [http:// www.confcontact. com/Okt/32_Golob.htm](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm) (дата звернення: 11.04.2023).
9. Головатий М.Ф. Конфліктологія. Київ: НАДУ, 2015. 212 с.
10. Гончар М.Ф., Білик Ю.В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стресменеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2017. Вип. 27, № 2. С. 93-97.
11. Гончарук В.В. Протидія мобінгу в трудових правовідносинах. *Вісник ХНУВС*. 2020. № 3. С. 70-77. URL:

http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10009/Protydiia%20mabinhu_Honcharuk_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y. (дата звернення: 12.04.2023).

12. Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Харічков С.К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія. Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. Досліджень НАН України, 2003. 164 с.

13. Григоренко О.В. Конфліктологія. Київ: КНЕУ. 2011. 257 с.

14. Гриценко Н.В. Ефективність конфліктів в організації. *Економічні науки*. 2017. Вип. 24 (1246). С. 3–6.

15. Гуменюк Л.Й. Соціальна конфліктологія: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 564 с.

16. Данілевська І.О. Конфліктологія: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 464 с.

17. Двудіт З.П. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. *Економіка та держава*. Серія: Економічна наук. 2021. № 12. С. 35–40.

18. Долгий О.А., Чехович Л.М. Особливості управління конфліктами у колективі освітньої установи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. С. 75-84.

19. Дячков Д.В., Батура В.Ю., Сокирко І.А. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія «Економіка та управління». 2019. Т. 30(69). № 5. Ч. 2. С. 31–36.

20. Жаворонкова Г.В. Управління конфліктами. Київ: Кондор, 2010. 172 с.

21. Захарчин Г.М., Винничук Р.О. Управління конфліктами: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 160 с.

22. Зачосова Н.В. Проблематика запобігання конфліктам і дотримання професійної етики засобами HR-менеджменту в системі забезпечення надійності персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 75-79.
23. Капліна А.І., Кириченко Н.В. Крос-культурні аспекти управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8258> (дата звернення 03.04.2023).
24. Коваленко С. Діагностика конфліктів на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 1(18). С. 127-136.
25. Ковальчук Г.Р. Оцінювання та запобігання управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств : автореф. дисертація. Львів, 2016. 192 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1383/diskovalchuk.pdf> (дата звернення: 13.04.2023).
26. Кононова О. Управління конфліктами в організаціях. Київ: Видавничий дім «КМ Академія». 2017. 188 с.
27. Конфлікти в організації: психологічний аспект. Київ. Київський інститут соціальних досліджень. 2015. 240 с.
28. Кравчук О. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах формування мережевої економіки. Україна: аспекти праці. 2014. № 6. С. 11–21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2014_6_4 (дата звернення: 15.04.2023).
29. Краснопольский Б. Оцінка рівня конфліктності в управлінському процесі. *Економічний часопис-XXI*. 2017. № 162(1-2). С. 34-38.
30. Куковський А.Г., Познаховський В.А., Кизима В.П. Причини розвитку та розв'язання міжособистісних конфліктів. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2014. №6. С. 46-52.
31. Ліфшиц М. Управління конфліктами на підприємстві. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 214 с.
32. Мантур-Чубата О.С. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 23. С. 230-233.

33. Маркіна І.А., Потапюк І.П. Загрози економічній безпеці підприємства: теоретичний аспект. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія «Економічні науки». 2017. С. 130–137.
34. Матвійчук Т.Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посібник. Львів: Галич-Прес, 2018. 76 с.
35. Мінімальна зарплата в Україні. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення 03.04.2023).
36. Мініна В.А. Удосконалення системи соціальної відповідальності підприємства. Одеський національний економічний університет. 2018. 242 с.
37. Методи вивчення конфлікту: види та сутність кожного. Освіта.UA. Психологія. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/psychology/28530/> (дата звернення: 11.04.2023).
38. Микитюк О.А. Конфлікт в організації. Сучасні проблеми управління людськими ресурсами. URL: <https://delo.ua/business/navischo-ukrposhta-rozshirjuje-svoji-finansovi-p-332105/> (дата звернення: 15.04.2023).
39. Миронова О.М., Мазоренко О. В. Конфліктологія: навч. посібник. Харків: ХНЕУ, 2011. 168 с.
40. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 08.04.2023).
41. Підгурська М. Оцінка впливу конфлікту на діяльність підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. Вип. 1. С. 161-166.
42. Подольчак Н.Ю., Ковальчук Г.Р., Диба М.І. Розвиток інструментів запобігання та зниження негативних наслідків управлінських конфліктів. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. С. 33-46.
43. Помаз О.М., Безуглий А.С., Микоць К.В., Рибалко В.А. Зв'язок національного менталітету працівників з управлінням конфліктами на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 110–114. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> (дата звернення: 28.04.2023).

44. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.04.2010 № 2154-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 05.04.2023).

45. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1577-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (дата звернення: 03.04.2022).

46. Про охорону праці: Закон України від 15.05.1996 № 2695-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 07.04.2023).

47. Резник В.Г. Конфлікти: сутність, класифікація, способи розв'язання. Київ: Вид-во Академія. 2003. 421 с.

48. Ринок пива в Україні. URL: http://www.ukrbeer.kiev.ua/commerce/package_page.php?packid=73 (дата звернення: 07.04.2023).

49. Ровенська В.В. Упровадження сучасних підходів та методів управління конфліктами на промисловому підприємстві. *Класичний приватний університет*. Серія: Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2021. Вип 5 (28). С. 110-116.

50. Савельєв О.О. Медіа конфліктологія: науковий довідник. Київ: Видавничий дім «Слово/Книга». 2018. 240 с

51. Селіхов С.В. Впровадження «Матриці конфліктності персоналу» для підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 2. С. 61-67.

52. Смирнова Т. Методика діагностики та оцінки конфліктів в організації. *Економіка і підприємництво*. 2018. Вип. 3(97). С. 410-417.

53. Соколов А. В., Курдась В.І. Класифікація конфліктів на підприємстві. *Журнал науковий огляд*. 2015. № 8 (18). С. 1-6.

54. Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2012. №. 10. С. 271–275.

55. Статут компанії «Фірма «Полтавпиво». URL: <https://www.poltavpivo.com/wp-content/uploads/2020/12/statut-2017-1.pdf> (дата звернення 05.04.2023).
56. Титаренко О., Титаренко Д. Конфліктологія: навч. посібник. Київ: Дакор, 2021. 212 с.
57. Топоркова І.В., Ткаченко О.І. Управління конфліктами у кризовій ситуації в цілях підвищення фінансової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 377-383.
58. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління : підручник. Київ : Центр навч. літ., 2020. 492 с.
59. Хмурова В.В. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2014. Вип. 1. С. 106-113.
60. Цісецький О. Формування системи управління конфліктами в організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. Вип. 22. С. 77-81.
61. Чайка Г. Креативність в управлінні : навч. посібник. Київ: Знання, 2017. 222 с.
62. Черних Л. Управління конфліктами: методологія, стратегії, техніки. Київ: Центр учбової літератури. 2015. 246 с.
63. Шахова О.Г. Соціальна психологія особистості : навч. посібник. Харків: Контраст, 2019. 116 с.
64. Шевченко О. Конфліктна компетентність керівника: практичний посібник. Київ: Видавничий дім «КМ Академія». 2017. 124 с.
65. Юсім Ю.Д. «Основи соціального партнерства» (Конфліктологія). Тернопіль: ТДПУ. URL: <http://studentam.net.ua/content/category/24/192/86/> (дата звернення: 18.04.2023).
66. Яхно Т.П., Куревіна І.О. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 168 с.

67. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: Complete Edition. The Adizes Institute, 2019. 498 p.

68. Conflict management: a shift in direction? Research report. CIPD. 2020. URL: https://www.cipd.co.uk/Images/managing-conflict-in-the-workplace-1_tcm18-70655.pdf

69. Folger, J. P., & Poole, M. S. (2000). The social psychology of conflict resolution. In M. Deutsch & P. T. Coleman (Eds.), Handbook of conflict resolution: Theory and practice (pp. 55-85). Jossey-Bass

70. Labour Market Outlook Report. CIPD. 2019. URL: https://www.cipd.co.uk/Images/labour-market-outlook-winter-2020-21.pdf_tcm18-90917.pdf.

71. Pro Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua> (дата звернення 08.04.2023).

72. Youcontrol.com.ua. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6821733> (дата звернення 08.04.2023).