

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”

Завідувач кафедри

_____ І.І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**«Управління конфліктами в сучасній організації на прикладі ТОВ
ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

Студентки гр.АМмз-11с _____ Шевченко А.С.

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Шевченко А.С.

Науковий керівник: _____ к. е. н., доцент Мирошниченко Ю.О.

Суми 2022 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю

281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

студентці групи АМ.мз-11с

Шевченко Ангеліні Сергієвні _____

1. Тема роботи «Управління конфліктами в сучасній організації на прикладі ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН» затверджена наказом по СумДУ №_____ від „_____” _____ 20____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи _____
3. Мета кваліфікаційної роботи: аналіз та вдосконалення системи управління конфліктами на підприємствах торговельної галузі (на прикладі ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН).
4. Об’єкт дослідження: система управління конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН та механізм їх мінімізації.
5. Предмет дослідження: науково-методичні основи впровадження системи управління конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: Закони України та Кодекс Законів Про Працю, навчальні посібники, монографії, статті та тези конференцій вітчизняних та зарубіжних авторів, відкриті інтернет-ресурси, інформація з відкритих джерел про ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН, організаційна структура ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН, внутрішня фінансова документація ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН, результати опитування та тестування працівників ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи управління конфліктами в сучасних організаціях	
II	Управління конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН	
III	Рекомендації щодо удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:
У розділі 1 студент повинен розглянути та дослідити основи управління конфліктами в сучасних організаціях.

У розділі 2 студент має проаналізувати характеристику діяльності торговельного підприємства ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН та дослідити її систему управління конфліктами.

У розділі 3 студент має запропонувати рекомендації щодо удосконалення системи управління конфліктами ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН та визначити їх потенційну ефективність.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Завдання до виконання одержав

(підпис)

АНОТАЦІЯ

В даній магістерській кваліфікаційній роботі було досліджено, проаналізовано та удосконалено існуючу систему управління конфліктами в торговельній компанії за допомогою річного проекту з запропонованими заходами.

У роботі розглянуто основна специфіка діяльності торговельної компанії, її організаційна структура та особливості організації системи управління конфліктами.

У роботи вивчені проблемні моменти, які виникають в процесі організації кадрової роботи та управління персоналом в конфліктному середовищі. Виявлені недоліки у системі управління конфліктами торговельної компанії, які впливають на загальну продуктивність праці та прибутковість компанії.

Відштовхуючись від виявлених проблем, були запропоновані шляхи удосконалення системи управління конфліктами, які базуються на зміні організаційної структури, створенні HR-служби та розробки проекту тренінгів та семінарів на протиконфліктну тематику.

Економічна ефективність заходів буде виражена в забезпеченні зростання результатів діяльності, зниженні рівня конфліктності, підвищенні задоволеності персоналу, що є запорукою перспективного розвитку компанії у майбутньому.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг дипломної роботи магістра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 30 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 62 стор., у тому числі 10 таблиць, 14 рисунків, 2 формули. Список використаних джерел включає в себе 4 сторінки.

Мета роботи: аналіз та вдосконалення системи управління конфліктами на підприємствах торговельної галузі (на прикладі ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН).

Відповідно до мети були поставлені наступні завдання:

1. Розгляд та дослідження поняття «конфлікт», його сутність, критерії та класифікацію конфліктів;
2. Опис стратегій та методів управління конфліктами в сучасних організаціях;
3. Проведення дослідження особливостей діяльності торговельного підприємства ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН та дослідження її системи управління конфліктами;
4. Оцінка існуючої системи управління конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН;
5. Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління конфліктами ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН та визначається їх потенційна ефективність.

Об'єкт дослідження: система управління конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН та механізм їх мінімізації.

Предмет дослідження: науково-методичні основи впровадження системи управління конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН.

Ключові слова: КОНФЛІКТ, КОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ, ТРИГЕР, ТОРГІВЛЯ, ОПИТУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, HR, ПУЛЬС-ОПИТУВАННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	9
1.1 Визначення поняття «конфлікт», види та причини виникнення конфліктів.....	9
1.2 Підходи щодо дослідження конфліктів	15
1.3 Стратегії та методи управління конфліктами в сучасних організаціях...	18
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН...	23
2.1 Загальна характеристика торговельного підприємства ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН	23
2.2 Система управління конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН....	29
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН.....	35
3.1 Оцінка існуючої системи управління конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН	35
3.2 Рекомендації щодо удосконалення системи управління конфліктами ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН та визначення їх потенційної ефективності.....	42
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТОК А.....	58
ДОДАТОК Б.....	61
ДОДАТОК В.....	62

ВСТУП

Організаційний конфлікт визначається як стан розбіжностей, викликаний уявною або фактичною опозицією серед людей, які працюють в організації. Ворожнеча чи конфлікт можуть бути пов'язані з інтересами, цінностями чи потребами, що може призвести до неминучого зіткнення між керівництвом організації та постраждалим персоналом, або навіть між колегами [12].

Організаційний конфлікт може мати різні форми та види, оскільки суперечки можуть бути пов'язані з тим, як довго мають працювати працівники, як має виконуватися робота, розподілом відповідальності, як мають розподілятися доходи та інше. Конфлікти в організації можуть бути викликані кількома причинами, і важливо знайти конструктивне рішення для вирішення проблем. Повинен існувати раціональний процес для вивчення проблем, пошуку альтернатив, вислуховування скарг усіх сторін і вирішення проблем шляхом добровільних і спільних зусиль [3].

Методологічною основою для формування системи вирішення конфліктів в організаціях є перелік базових методів вирішення конфліктів, до яких відносять: одностороннє рішення, переконання суперника, перемовини, відкладення конфлікту тощо. Класифікація методів вирішення конфліктів безмежна, адже нові технології та техніки вирішення конфліктів надають змогу проводити багатоаспектний аналіз конфліктної ситуації та впровадження найбільш ефективної методики його вирішення.

Особливостями вирішення конфліктів в торговельній організації є фокусованість на споживача, формування позитивного іміджу та мінімізація конфліктних наслідків. Є вічне правило: «клієнт завжди правий», але воно працює лише у випадку конфліктів між фірмою та клієнтами, всередині організації конфлікти вирішуються персоналізовано та за допомогою вищезгаданих методів.

Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз та вдосконалення системи управління конфліктами на підприємствах торговельної галузі (на прикладі ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН).

В магістерській роботі вирішуються наступні завдання:

- розглядається та досліджується поняття «конфлікт», його сутність, критерії та класифікацію конфліктів;
- описуються стратегії та методи управління конфліктами в сучасних організаціях;
- проводиться дослідження особливостей діяльності торговельного підприємства ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН та дослідження її системи управління конфліктами;
- оцінюється існуюча система управління конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН;
- розробляються рекомендації щодо удосконалення системи управління конфліктами ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН та визначається їх потенційна ефективність.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Визначення поняття «конфлікт», види та причини виникнення конфліктів

Для сучасного суспільства характерна складна система людських стосунків. В їх основі лежать потреби та інтереси людей. При появі перешкод на шляху здійснення цих цілей та очікувань можуть виникнути протиріччя, що призводять до соціальної та психологічної напруги, відкритої конфронтації та різних конфліктів [15].

Конфлікт - одна з універсальних характеристик світу, рушійна сила його розвитку. Він також є досить неоднозначним феноменом та основним механізмом багатьох перетворень, що детермінують розвиток особистості та суспільства.

Існує безліч класифікацій конфліктів, що ґрунтуються на певних ознаках. Як базові виступають: вплив виниклого протиріччя групи чи організацію, зміст конфлікту, характеристики його. У основі кожного конфлікту лежать такі критерії, які найповніше розкривають його зміст (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Критерії конфлікту [21]

Конфлікт неспроможний виникнути безпідставно, йому завжди є певні причини. Вони поділяються на три великі групи:

1. Об'єктивні причини, які у свою чергу базуються на: зіткненні інтересів людей, відмінності в існуючих цілях та завданнях, способах досягнення цілей, незадовільних комунікаціях. Насправді об'єктивних причин конфліктів є безліч. Вони настільки різноманітні, що створити їх єдину класифікацію неможливо;
2. Соціально-психологічні причини ґрунтуються на: несприятливому психологічному та соціальному кліматі у групі, труднощах при адаптації в колективі, на подвійних стандартах;
3. Особистісні чинники криються у особливостях перебігу розумових процесів, чи особливостях особистості цілому. У психології є навіть поняття «конфліктної особистості», яке може включати такі характеристики, як: прагнення до переваги, надмірну принциповість, схильність до депресії та ін. до якої він має відношення [21].

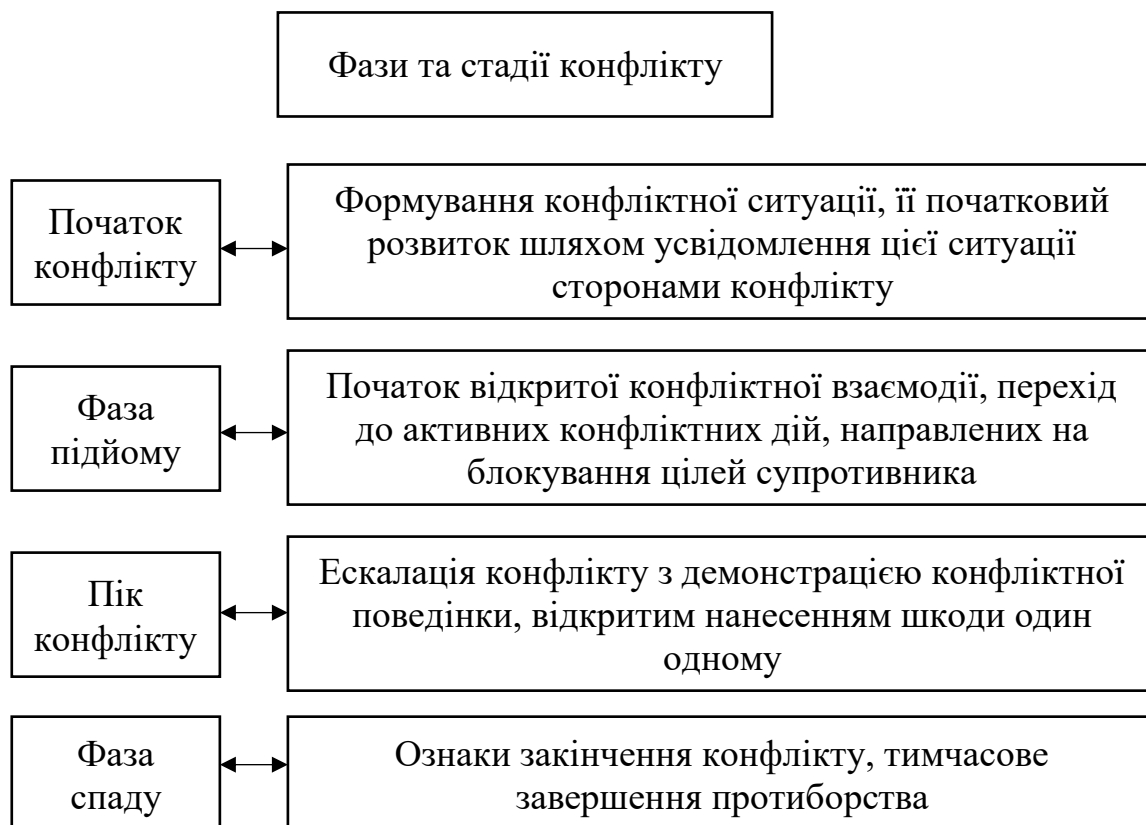


Рисунок 1.2 – Фази та стадії конфлікту [27]

В науковій літературі існує кілька способів опису стадій конфлікту. Науковці виділяють 4, 5, 7, 10 стадій, однак в загальному вигляді є чотири загальні стадії плюс п'ята, яка описує результат самого конфлікту. Чотири стадії конфлікту: латентна стадія, стадія усвідомлення (сприйняття), стадія відчуження та стадія розуміння і пошуку шляхів вирішення. Стадія, яка описує те, що відбувається після закінчення конфлікту, називається стадією наслідків [16].

1. Під час латентної стадії конфлікту залучені сторони не усвідомлюють, що конфлікт назріває. На цій стадії конфлікт ще не почався, але є ймовірність його початку. Залежно від емоцій залучених людей латентна стадія може швидко перерости у справжній конфлікт.

Якщо ваша компанія продає в'язані на замовлення шкарпетки, і ви отримуєте готове замовлення для клієнта, ви потенційно можете перейти до латентної стадії конфлікту, якщо випадково використаєте колір, відмінний від того, який просив клієнт. Однак на цьому етапі ні ви, ні клієнт не будете знати про цей потенціал.

2. Фази конфлікту наростають одна на одну. Після латентної стадії настає стадія усвідомлення, коли одна або обидві сторони конфлікту усвідомлюють, що це відбувається. Коли обидві сторони дізнаються про проблему, важливо знайти час, щоб прояснити, що пішло не так і чому інші учасники засмучені.

У випадку власника малого бізнесу, який виготовляє в'язані шкарпетки на замовлення, він може дізнатися про свою помилку, коли перевіряє деталі замовлення клієнта. Якщо вони вже надіслали замовлення поштою, вони знають, що клієнт дізнається про конфлікт, коли відкриє пакунок і зрозуміє, що кольори неправильні. Важливо поговорити з клієнтом про цю проблему, щоб обидві сторони знали про проблему та могли працювати разом, щоб її виправити.

3. На стадії відчуження конфлікту залучені люди відчувають стрес і тривогу. Власник малого бізнесу може хвилюватися про те, що станеться, коли клієнт дізнається, що випадково використав не ті кольори. Клієнт може відчувати стрес, коли розуміє, що отримав неправильне замовлення.
4. На етапі розуміння конфлікту та пошуку шляхів вирішення настав час відкрито обговорити конфлікт, оскільки всі знають про проблему. Найкраще поговорити з іншою стороною якомога чіткіше та відвертіше, намагаючись стримувати емоції. Найважливіша частина цього етапу – вислухати іншу сторону.

Власник бізнесу може зателефонувати безпосередньо клієнту та повідомити про помилку з його боку. У цьому випадку телефонний дзвінок може бути більш особистим, ніж електронний лист. У деяких випадках конфлікт може проявлятися і в особистій зустрічі. Під час телефонної розмови власник підприємства може пояснити, що він використав не той колір, але він працюватиме з клієнтом, щоб виправити проблему. Власник бізнесу може запропонувати клієнту повне відшкодування за його замовлення або надіслати йому нове з правильними кольорами.

5. Після чотирьох стадій конфлікту настає стадія наслідків, яка описує те, що відбувається в результаті конфлікту. Власник бізнесу може прагнути бути

більш обережним під час підготовки індивідуальних замовлень, щоб переконатися, що такі помилки більше не повторяться. Клієнт може почуватися задоволеним тим, як власник бізнесу впорався з конфліктом, і сприймати це як позитивний досвід [30].

Сьогодні існує безліч класифікацій конфліктів з різних підстав. Нижче наведена класифікація рівнів конфлікуючих сторін:

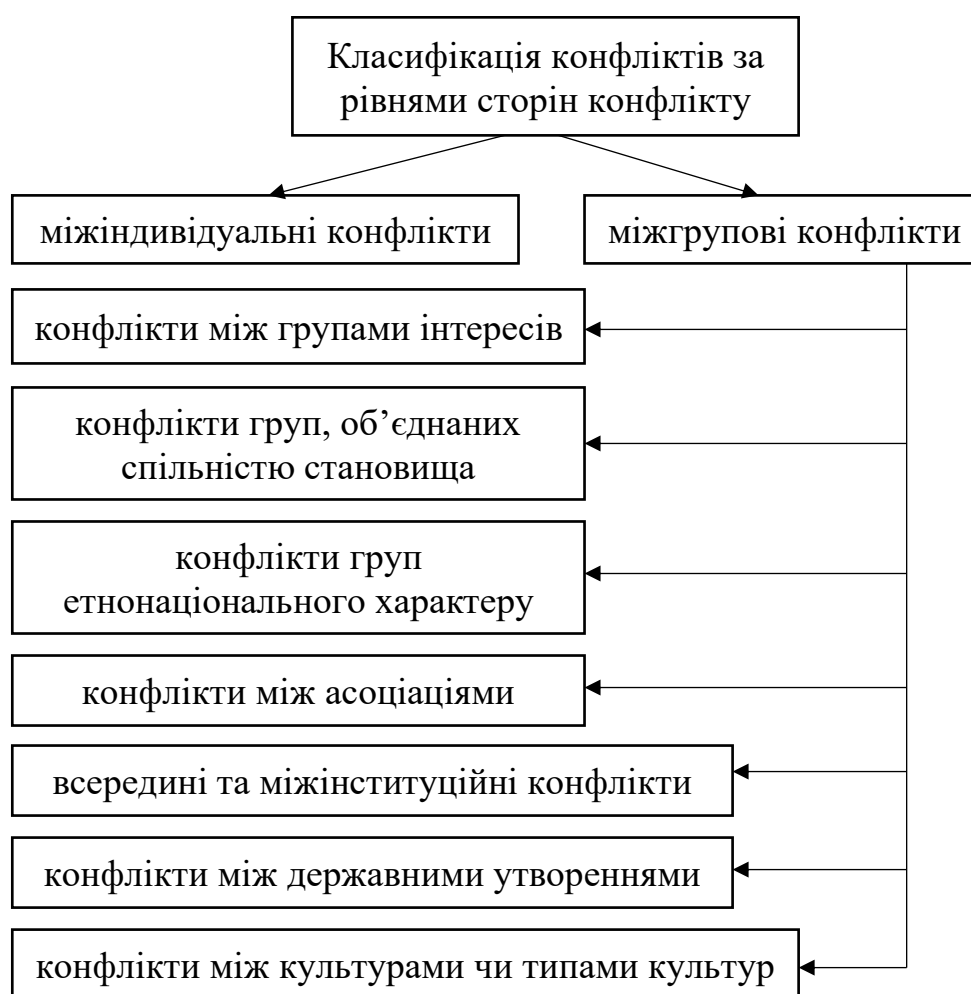


Рисунок 1.3 – Класифікація конфліктів за рівнями сторін конфлікту [18]

Р. Дарендорф дає одну з найширших класифікацій конфліктів.

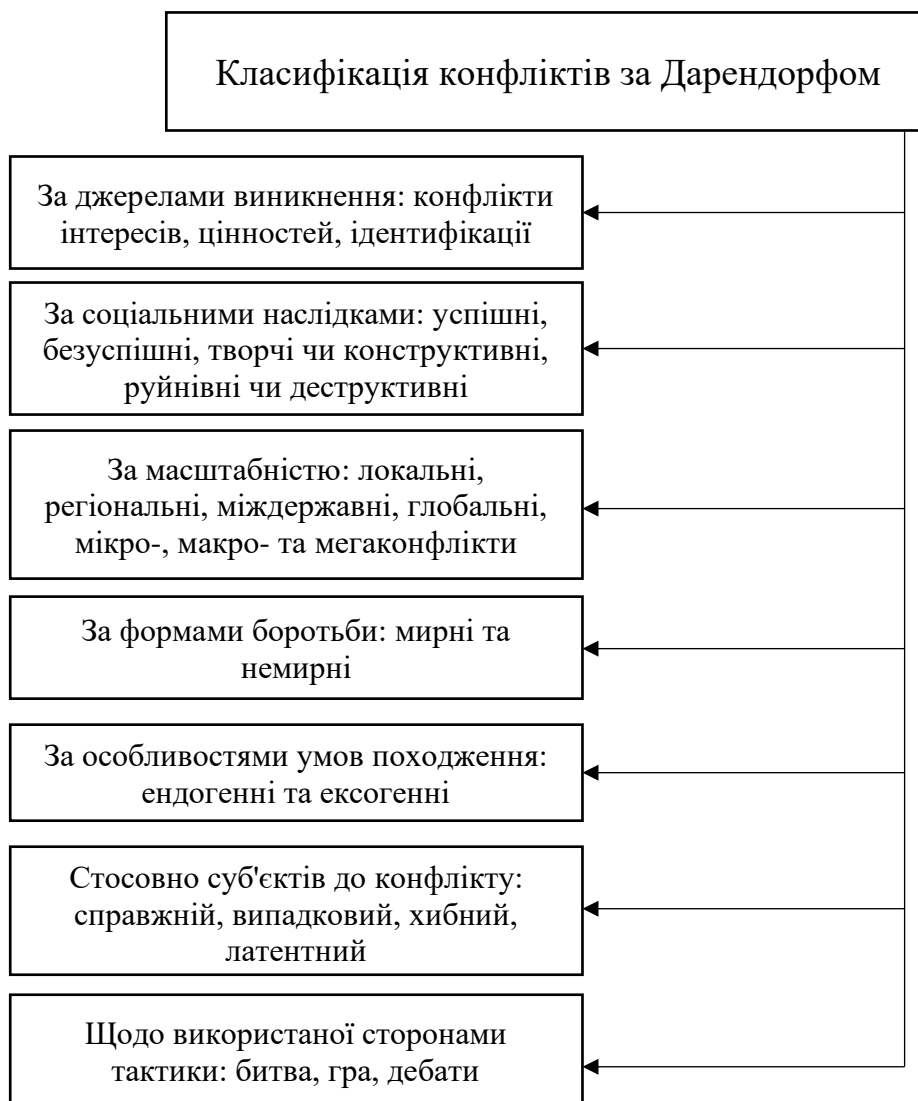


Рисунок 1.4 – Класифікація конфліктів за Р. Дарендорфом [10]

Боднар В. пропонує кілька класифікацією соціальних конфліктів з різних підстав. До конфліктів за сферами автор відносить: економічні, політичні, трудові, соціального забезпечення, освіти та ін [6].

Види конфліктів стосовно окремого суб'єкта: внутрішні (особистісні конфлікти); зовнішні (міжособистісні, між особистістю та групою, міжгрупові).

У психології прийнято також виділяти: мотиваційні, когнітивні, рольові та ін конфлікти. За класичною класифікацією їх поділяють наступним чином (рисунок 1.5).

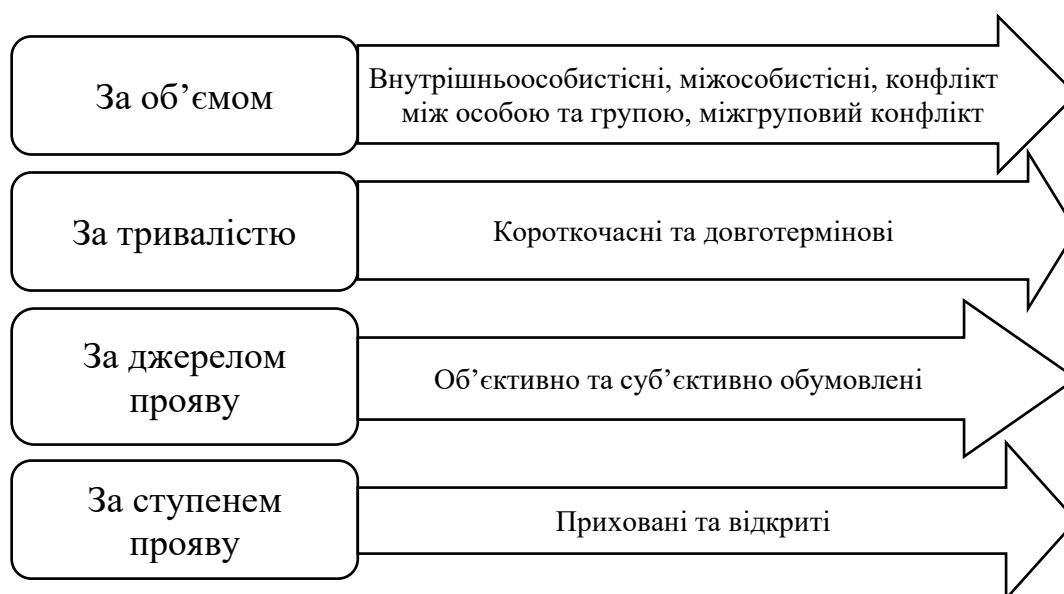


Рисунок 1.5 – Типи конфліктів за класичною класифікацією [17]

Як очевидно з рисунка 1.5 природа конфліктів багатогранна. Одні конфлікти виникають у ході внутрішньої суперечності, інші торкаються двох і більше людей. Як правило, люди неоднаково поведуться в конфліктних ситуаціях: одні частіше поступаються, відмовляючись від своїх бажань і думок, інші агресивно обстоюють свою позицію [17].

1.2 Підходи щодо дослідження конфліктів

Існує кілька точок зору роль конфлікту в організації. Одні припускають, що конфлікту слід уникати, оскільки свідчить про збоїв у роботі групи. Такий підхід називається традиційним. Інші стверджують, що конфлікт не тільки може бути рушійною силою для успішної та ефективної роботи групи, але і є її необхідною умовою. Така думка позначена як інтераціоналістська. Сучасні дослідження показують, що не потрібно заохочувати «хороші» конфлікти або уникати «поганих» конфліктів, найбільш важливо продуктивно вирішувати конфлікти, що виникають. Іншими словами, важливо вміти керувати конфліктом [19].

На рисунку 1.6 подано порівняння традиційного та інтеракціоністського підходів до конфліктів в організації.



Рисунок 1.6 – Традиційний та інтеракціоністський підходи до конфліктів в організації [11]

Традиційний погляд на організаційний конфлікт є найбільш раннім. Його вперше було розроблено наприкінці 1930-х і на початку 1940-х років із найбільш лінійним і простим підходом до конфлікту. Відповідно до традиційної точки зору, будь-який конфлікт в організації є відверто поганим, негативним і шкідливим.

Традиційна точка зору - це ранній підхід до конфлікту, який припускав, що всі конфлікти погані і їх слід уникати. Конфлікт розглядався негативно та обговорювався з такими термінами, як насильство, руйнування та ірраціональність, щоб посилити його негативний зміст.

Конфлікт мав дисфункціональний результат; результатом поганої комунікації, відсутності прозорості та довіри між людьми, а також неспроможності менеджерів реагувати на потреби та прагнення своїх працівників.

Погляд на те, що всі конфлікти є негативними, безперечно, пропонує простий підхід до розгляду поведінки людей, які породжують конфлікт. Потрібно звернути увагу на причини конфлікту, проаналізувавши їх і вжити заходів для виправлення цих збоїв на користь групи та ефективності організації.

Традиційний погляд на конфлікт надовго втратив прихильність, оскільки вчені та академіки усвідомили, що за деяких обставин конфлікту неможливо уникнути.

З часом і подальшими дослідженнями в області організаційної поведінки люди почали сприймати конфлікт як невід'ємний і певною мірою позитивний аспект. Інтеракціоністський погляд на організаційний конфлікт розширює цю концепцію.

У той час як людські стосунки розглядають загальноприйнятий організаційний конфлікт як важливу частину, інтеракціоністський погляд на організаційний конфлікт просуває цю концепцію на крок далі.

Це означає, що постійний мінімальний рівень конфлікту є необхідним і корисним для групи. З точки зору інтеракціоністів, організація або група без конфлікту, швидше за все, стане статичною, нереагуючою, негнучкою та непристосованою. Він стверджує, що мінімальний рівень конфлікту корисний для групи, оскільки він підтримує певний рівень творчості, самооцінки та конкуренції серед індивідів. Усе це призводить до підвищення продуктивності групи, більш креативних рішень проблем і кращих результатів [23].

Слід пам'ятати, що навіть інтеракціоністська точка зору не стверджує, що кожен тип конфлікту є корисним і здоровим. У ньому чітко зазначено, що групі допомагають лише функціональні та конструктивні форми конфлікту, тоді як дисфункціональних чи деструктивних форм конфлікту слід уникати.

Інтеракціоністська точка зору вказує на те, що конфлікт є не тільки заохочувальною силою в групі, але й абсолютною необхідністю для ефективної роботи групи.

У той час як людські стосунки сприймають конфлікт як прийнятний, інтеракціоністський погляд заохочує конфлікти, тому що гармонійна, мирна, спокійна та кооперативна група схильна ставати статичною апатичністю та не реагувати на потреби змін в інноваціях.

Отже, основний внесок інтеракціоністського погляду полягає в тому, щоб заохочувати лідерів груп підтримувати постійний мінімальний рівень конфлікту, достатній для того, щоб утримувати групу життєздатною, самокритичною та натхненною [8].

Традиційне бачення конфлікту почало змінюватися, оскільки дослідники організації, поведінки та автори менеджменту почали визначати причини організаційного конфлікту незалежно від помилок керівництва, а також почали визнаватися переваги ефективного керованого конфлікту.

Сучасна точка зору, яку також називають інтеракціоністською точкою зору, полягає в тому, що конфлікт в організаціях неминучий і навіть необхідний, незалежно від того, як організації створені та як працюють. Ця точка зору говорить, що деякі конфлікти є дисфункціональними; це може завдати шкоди окремим особам і перешкодити досягненню цілей організації. Але деякі конфлікти також можуть бути функціональними, оскільки це може зробити організації ефективнішими. Конфлікт може призвести до пошуку рішень. Таким чином, це інструмент організаційних інновацій і змін.

1.3 Стратегії та методи управління конфліктами в сучасних організаціях

Конфлікти є невід'ємною частиною нашого повсякденного життя. Вони можуть виникати, коли двоє або більше людей не дійшли згоди щодо якогось питання. Уникати їх постійно неможливо. Однак з ними можна впоратися, використовуючи ряд прийомів. Подібно до свого впливу на життя людини, конфліктні ситуації є серйозними проблемами на робочому місці. Це

найпоширеніші події, які впливають на продуктивність організації. Тому впровадження методів вирішення конфліктів є запорукою успіху будь-якого проекту.

Багато людей думають, що конфлікти завжди негативно впливають на організацію, але це не так. Конфлікти також можуть мати позитивні наслідки залежно від ситуації. В результаті здорової конкуренції конфлікти можуть культивувати новаторство та винахідливість серед працівників організації.

Управління конфліктами як складний процес включає такі види діяльності (рисунок 1.7):

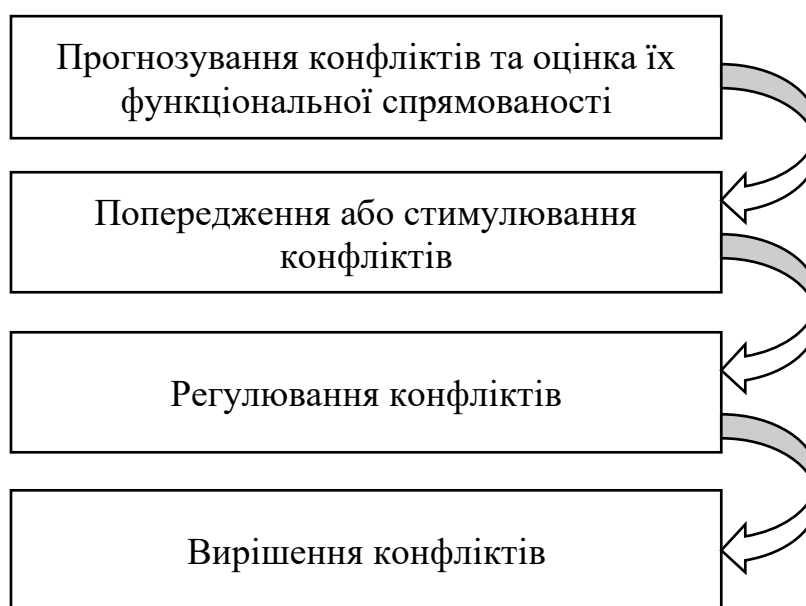


Рисунок 1.7 – Процес управління конфліктами [4]

Проблеми, які можуть спричинити конфлікти, необхідно контролювати, щоб запобігти розгортанню боротьби між персоналом організації та зацікавленими сторонами. На цьому етапі впровадження методів вирішення конфлікту відіграє ключову роль для успішного завершення.

Погане управління конфліктами знижує продуктивність, якість і моральний дух персоналу організації. Однією з найважливіших завдань керівника є вирішення суперечок на ранній стадії, коли вони незначні.

Процес управління конфліктами передбачає виявлення та ефективне вирішення конфліктів. Існує кілька способів вирішення конфліктів, п'ять із них наведені нижче (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 – Стратегії вирішення конфліктів [20]

Техніка виключення може бути використана керівником організації, коли питання неважливе або немає шансів на перемогу. Інакше кажучи, менеджер уникає конфлікту і дозволяє йому вирішуватися автоматично. Це також відоме як уникання.

Техніку відведення можна використовувати в наступних випадках:

1. Коли питання неважливе і шансів на перемогу немає.
2. Коли немає часу займатися цим через інші важливі питання.
3. Коли ви не бачите жодних шансів на вирішення ваших проблем.
4. Коли інформації про конфлікт менше або взагалі немає. [22]

Техніка управління конфліктами, що виключається, має ряд переваг і недоліків. Деякі професіонали не сприймають відхід як техніку врегулювання конфлікту, оскільки під час застосування техніки відходу не вживаються жодні дії.

У техніці зйомки керівник враховує проблеми інших людей, а не свої власні. Тому ця техніка також відома як акомодативна.

Техніку згладжування можна використовувати в наступних випадках:

1. Коли інші люди мають більш ефективні рішення.
2. Коли потрібне тимчасове вирішення проблеми.
3. Коли питання для вас не дуже важливе.

Перевага техніки згладжування конфліктів полягає в економії часу завдяки уникненню дискусій, які, здається, тривають довго. Однак він може мати деякі недоліки. Інші сторони можуть скористатися ситуацією та створити додаткові переваги проти вас. Це може зашкодити вашій позиції лідера [13].

У цій техніці керівник приймає пропозиції обох сторін і йде на компроміс. Це поширена техніка, яка використовується для вирішення розбіжностей. Це рішення частково задовольняє обидві сторони. Керівник проекту може вибрати цю техніку, коли є потреба в тимчасовому рішенні або коли обидві сторони мають однаково важливі цілі.

Техніка компромісу може бути використана в таких випадках:

1. Коли вам потрібне тимчасове рішення.
2. Коли обидві сторони мають однаково важливі цілі.
3. Коли співпраця не працює.

Компромісна техніка управління конфліктами – це техніка швидкого вирішення суперечок, яка створює безпрограшне рішення. Це гарантує, що всі сторони стають частиною рішення. Однак у цій техніці жодна зі сторін не залишається по-справжньому задоволеною [2].

Керівник діє дуже наполегливо, щоб досягти своїх цілей, або погоджується з точкою зору однієї сторони та змушує інших. Він також відомий як «конкуруюча сторона».

Техніку форсування можна використовувати в наступних випадках:

1. Коли виникає надзвичайна ситуація.
2. Коли потрібне швидке вирішення ситуації.
3. Коли ви згодні з точкою зору однієї зі сторін і у вас обмежений час для вирішення проблеми.

Техніка форсування (примусового управління конфліктом) створює рішення, що може деморалізувати членів команди та знизити їх мотивацію. Хоча форсування забезпечує швидке вирішення суперечок, воно може негативно вплинути на моральний стан команди. Тому експерти не рекомендують це робити, коли командна робота є важливою для успіху [9].

У техніці спільного управління проблемами керівник обговорює проблему з усіма сторонами, щоб знайти рішення з урахуванням багатьох аспектів. Це також відомо як безпрограшна техніка, і рішення задовольняє інтереси обох сторін.

Технологію співпраці можна використовувати в таких випадках:

1. Коли є високий рівень довіри.
2. Коли важливі рішення інших сторін.
3. Коли для ситуації потрібен консенсус.
4. Коли потрібні тривалі стосунки.

Техніка співпраці задовольняє обидві сторони. Тому її можна віднести до категорії безпрограшних методів. Однак це трудомістка техніка, яка не підходить, коли є надзвичайна ситуація [7].

Організації повинні долати виклики як команда, щоб досягти своїх цілей. Важливо розуміти та застосовувати методи вирішення конфліктів, щоб заохотити командний дух. Найкраща техніка вирішення конфлікту – це та, яка найкраще підходить до ситуації. Маючи базове розуміння стратегій управління конфліктами, керівники проектів будуть більш ефективними на робочому місці. Побудова довіри на робочому місці є ключем до уникнення конфліктів [5].

РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН

2.1 Загальна характеристика торговельного підприємства ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН

Компанія ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН була утворена 17 червня 2008 року. ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН знаходиться в межах міста Суми в районі Сумського Аграрного університету та є товариством з обмеженою відповідальністю. Компанія заснована з метою сприяння найбільш повному задоволенню потреб суспільства у продуктах харчування, реалізації гуртових та негуртових об'ємів продажів та посередницькій діяльності. ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН є юридичною особою. Організація має право здійснювати такі види діяльності:

1. Реалізація продуктів харчування.
2. Комерційно-посередницька діяльність;
3. Оптова, роздрібна торгівля, у тому числі й виїзна;
4. Торгово-закупівельна діяльність;
5. Автотранспортні послуги.

Місія компанії: "Вся наша діяльність спрямована на максимальне задоволення споживача від продукту, сервісу та будь-якого контакту з представниками компанії".

Цілі діяльності ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН визначають концепцію її розвитку та основні напрямки ділової активності компанії:

- забезпечення оптимальної рентабельності при наявному наборі видів діяльності, що визначається такими показниками: обсяг продажів, рівень та норма прибутку; темпи щорічного приросту обсягу продажу та прибутку; частка на ринку.

Крім роздрібної та гуртової торгівлі, організація займається послугами торговельного представництва та допомоги в реалізації харчових продуктів.

Генеральний директор підприємства – Северин Віктор Миколайович.

У своїй діяльності підприємство керується чинним законодавством України, Законом «Про Товариства з обмеженою відповідальністю», нормативними документами, положенням про облікову політику з метою бухгалтерського та податкового обліку.

Торговельне роздрібно-оптове підприємство ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН - зростаюче та перспективне підприємство. Основне призначення ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН - досягнення вагомих фінансових результатів шляхом забезпечення затребуваності товарів, що реалізуються.

Торговельне роздрібно-оптове підприємство ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН приділяє особливу увагу покращенню якості обслуговування всіх категорій своїх клієнтів та вдосконаленню системи продажів.

Метою підприємства є розширення асортименту товарів та послуг, здійснення виробничих та торгових розрахунків з потенційними клієнтами. У результаті – отримання прибутку.

Керівництво підприємства діє відповідно до покладених на нього завдань:

- визначає основні напрямки вдосконалення діяльності підприємства, заходи щодо всебічного задоволення потреб клієнтів;
- вирішує соціальні проблеми колективу підприємства;
- заслуховує звіти керівників підрозділів про стан роботи;
- розглядає питання підбору, розміщення, оцінки та звільнення з посад керівників підрозділів торговельного підприємства.

В компанії існують такі відділи продажів відповідно до спеціалізації товарів:

- 1) Відділ з реалізації риби (риба морожена, солена, копчена, рибні консерви, морепродукти, олія, заморожені напівфабрикати);
- 2) Відділ з реалізації гастрономії (всі види ковбас, морожене м'ясо птахів, м'ясопродукти, м'ясні консерви, сири, маргарінова продукція);
- 3) Відділ з реалізації молока, молочних товарів (молоко, молочно-кислі товари, майонез, консервовані продукти молочні та плодово-овочеві);

4) Відділ з реалізації бакалії (цукор, сіль, крупи, спеції, приправи, кондитерські товари);

Організаційна структура ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН є лінійно-функціональною з ознаками дивізійної структури. Процес поділу організації на структурні елементи досить простий, кожен елемент має чітко визначене завдання й обов'язок.

Організаційна структура управління підприємством побудована, за традиційним нашої країні, лінійно-функціональному принципу.



Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН

Джерело: внутрішня документація ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН

Заступник директора з комерції та загальних питань, під контролем якого знаходяться бухгалтер і товаровознавець, вирішують тактичні завдання, здійснюють оперативне планування, складають плани реалізації продукції в асортименті в грошах, знаходять оптимальні варіанти отримання найдешевших кредитних ресурсів, обирають банки, що найбільш стабільно розвиваються, як партнерів.

Економіст разом з бухгалтерами розробляють цінову політику підприємства, розраховують та своєчасно переглядають ціни, вивчають ціновий вплив на обсяги збуту. Менеджери з продажів ведуть роботу з постачальниками та клієнтами компанії, оформлюють документи.

Розгляд організаційної структури і структури управління дає уявлення про внутрішній розподіл обов'язків, якості делегування повноважень, що впливає на результат діяльності компанії, а аналіз економічних показників – про фінансове становище організації та про її фінансову стійкість. На основі цього можна зробити висновок з приводу можливого вектору розвитку організації.

Саме тому необхідно вивчити показники фінансово-економічної діяльності ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН а також розрахувати основні коефіцієнти, що характеризують фінансовий стан організації.

Таблиця 2.1

Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН, тис. грн.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Темп росту, %
Дохід від продажів товарів/ надання послуг, тис.грн.	5250	5485	5950	6320	6072	96,08
Собівартість проданих товарів/ наданих послуг, тис. грн.	4567	4852	5259	5750	5720	99,48
Прибуток, тис.грн.	683	633	691	570	352	61,75
Чистий прибуток, тис.грн.	478,1	443,1	483,7	399	246,4	61,75

Джерело: фінансова звітність ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН

Аналіз економічної діяльності дозволяє охарактеризувати результати роботи організації. Виходячи з таблиці 2.1 можна зробити висновок, що економічне становище ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН на даний момент знаходиться в кризовому стані. Падіння обсягів продажів, та, в свою чергу, зниження чистого прибутку на рівні стабільної собівартості, дає змогу зробити висновок про внутрішній тип організаційної кризи. Дотичним до падіння доходів організації може бути зростання кількості конфліктів, що також негативно відображається на ефективності діяльності компанії.

Аналіз структури товарної продукції можна зробити, розглянувши певні її види у вартісному вираженні. Дані про розмір та структуру товарної продукції у вартісному вираженні наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розмір та структура товарної продукції ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН

Типи продукції, яка реалізується, тис.грн.	Роки					2021 до 2017
	2017	2018	2019	2020	2021	
Бакалія	1352	1460	1590	1740	1259	93%
Молочна продукція	1240	1125	1075	965	1030	83%
Алкогільна продукція	820	1542	1496	1531	1603	195%
М'ясні та ковбасні вироби	925	630	725	980	1074	116%
Інша продукція	913	728	1064	1104	1106	121%
Всього	5250	5485	5950	6320	6072	

Джерело: фінансова звітність ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН

З таблиці 2.2 видно, що найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції займають бакалія та алкогольна продукція. Однак частка всіх видів продукції приблизно однакова по всім пунктам. Тенденція по рокам свідчить про значне зростання реалізованої алкогольної продукції (зростання на 195% впродовж 5 років) та зниження обсягів продажів бакалії та молочної продукції (93 та 83% відповідно). Така динаміка свідчить про переорієнтацію ринку, на це потрібно звернути увагу керівництву ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН.

Після оцінки внутрішнього середовища підприємства необхідно завершити процес співвіднесення, застосувавши так званий SWOT – аналіз. Аббревіатура складена з перших букв англійських слів: сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunity), погрози (threat).

SWOT - аналіз є досить широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища. Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, і навіть загроз і можливостей, а далі - встановлення ланцюжків зв'язків з-поміж них, які у подальшому можна використовуватиме формулювання стратегії організації

Для встановлення зв'язків складається матриця SWOT, яка має такий вигляд.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН

	Можливості	Загрози
	1) підвищення якості обслуговування 2) розширення ринку збуту 3) є потенціал до розвитку 4) вибір каналів реалізації	1) високі закупівельні ціни 2) висока конкуренція 3) державне регулювання цін 4) інфляція 5) зміна купівельних переваг
Сильні сторони 1) територіальне розташування підприємства 2) зручний час роботи 3) доступні ціни 4) широкий асортимент	Головною метою в даному квадранті є збільшення частки ринку за допомогою сильних сторін та можливості обирати канали реалізації	Для мінімізації загроз при досягненні мети діяльності необхідно слідкувати за динамікою цін та їх стабільністю, подальше розширення асортименту для створення додаткових конкурентних переваг
Слабкі сторони 1) відсутність реклами 2) не проводяться ринкові дослідження 3) обмежені види діяльності	Необхідно налагодити якісну та ефективну рекламну кампанію, проводити ретельні ринкові дослідження в рамках ринку збуту	Загрози можуть стати більшими, якщо не мінімізувати кількість слабких сторін, особливо в сфері конкуренції

Джерело: авторська розробка

Можливостями для ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН є підвищення якості обслуговування, територіальне розташування, відсутність поблизу конкуруючих підприємств.

Слабкими сторонами ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН є відсутність реклами, відсутність ринкових досліджень, обмеженість видів діяльності. Загрозу для підприємства становлять високі ціни на продукцію, що закупається, в сукупності з інфляцією, наявність на ринку великої кількості конкурентів, зміна купівельних переваг.

Проведений SWOT - аналіз показав, що в цілому ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН має не погані можливості для розвитку, якщо воно грамотно оцінить і використовує свої можливості та сильні сторони, запобігатиме загрозам і позбудеться слабких сторін.

Основними конкурентами ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН є великі фірми, які пропонують ширший асортимент, а також дрібні підприємства, які розташовані поблизу та є більш зручними та практичними.

Таблиця 2.4

Основні конкуренти ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН

Організація	Характеристики компанії
ТОВ СУМСЬКА М'ЯСНА КОМПАНІЯ	Головний конкурент в сфері реалізації та продажу м'ясних та ковбасних виробів на території м. Суми та Сумського району. Висока частка ринку, однак не завжди оптимальна цінова політика. Мають власні спеціалізовані магазини.
ТОВ АГРОПРОДУКТ	Конкурент у сфері продажів бакалії, круп, борошна та борошняної продукції. Власних магазинів немає, займаються переважно дистриб'юторською та представницькою діяльністю.
ТОВ МОРОЗКО-СУМИ	Конкурент у сфері продажів заморожених напівфабрикатів, замороженого м'яса птиці, субпродуктів. Власних магазинів немає, займаються переважно дистриб'юторською та представницькою діяльністю.
ТОВ ЕКСПРЕС- ПРОДУКТ	Конкурент у сфері продажів молочної продукції, сирів та масла. Власних магазинів немає, власного виробництва - теж, займаються переважно дистриб'юторською та представницькою діяльністю.
ТОВ АСТАРТА	Конкурент у сфері продажу алкоголю. Частка ринку не велика. Власних магазинів немає, займаються переважно дистриб'юторською та представницькою діяльністю.

2.2 Система управління конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН

У компанії ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН досить часто виникають конфлікти. Це пов'язано з особливістю роботи компанії, великій кількості різнопланових операцій та достатньо великому обсягу штату компанії.

Керівники ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН мають на меті запобігти появі конфліктів, оскільки успіх компанії залежить від стабільності в колективі.

Керівництво ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН, зазначає, що виникають конфлікти у трудовому колективі та у спілкуванні з клієнтами можуть підірвати престиж компанії та дотримання цілей організації.

Головними причинами конфліктів у ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН продовжують бути високі амбіції деяких працівників, неправильна організація праці, несправедливий розподіл заохочень у колективі, зокрема матеріальних. Самі менеджери компанії визнають, що застосовують у своїй практиці лише незначну частину способів керування конфліктами. Так, безпосередні конфлікти з керівниками найчастіше виникають у двох випадках: через невиконання їх прямих вимог, а також через несумісність думок.

Менеджери застосовують такі способи вирішення конфліктної ситуації:

1. Пошук альтернативи при ухваленні рішення;
2. Доступне роз'яснення вимог до роботи;
3. Доброзичливість у спілкуванні.

У разі виникнення конфліктів у колективі між працівниками, менеджери використовують наступні кроки:

1. Посилення самоконтролю;
2. Повторне ознайомлення з правовими нормами, з правилами внутрішнього розпорядку;
3. Визначення «спільного знаменника» - компромісу;
4. Доступність у викладі інформації.

Для аналізу системи управління конфліктами у ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН у колективі було проведено тест та опитування персоналу. Мета

дослідження - проаналізувати найпоширеніші види конфліктних ситуацій, які виникають, та розробити рекомендації щодо управління конфліктами.

Форма поведінки персоналу ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН у конфліктній ситуації розроблено у вигляді тесту Томаса-Кілмана, який наведений у додатку А [28].

Тест визначає певну тактику поведінки під час конфлікту. Із тридцяти питань необхідно вибрати судження, яке є типовим для людини, яка проходить тест. Частина працівників ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН - 20 осіб пройшли цей тест, серед них:

- обирають співпрацю – 4 чол.;
- тактику суперництва обрали 7 чол.;
- тактику компромісу - 4 чол.;
- готові пристосуватися 4 чол.;
- уникають компромісу - 1 чол.

Наведемо результати проведеного тесту у вигляді діаграми



Рисунок 2.2 – Результати проведеного тесту Томаса-Кілмана серед працівників ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН.

Таким чином, аналізуючи результати проведеного тесту, можемо зробити висновки про те, що у разі конфлікту значна частина працівників не можуть вийти

переможцями. Конфлікти у колективі часто вирішуються за допомогою компромісу, проте позиція співпраці використовується колективом рідко.

Головною особливістю труднощів у колективі ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН є те, що вони не можуть поводитися раціонально при виникненні конфлікту.

Для того, щоб дізнатися, наскільки раціонально можуть поводитися люди при виникненні конфлікту в колективі ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН, було проведено тест, результат представлений у додатку Б.

Стилі поведінки представлені в одинадцяти позиціях, що відбувалися у колективі.

Ці стилі потрібно було оцінити за 5-ти бальною шкалою таким чином:

5 – якщо такого стилю немає;

1 – якщо така поведінка характерна для колективу

Нижче наведено рисунок результатів тесту, який пройшли ті ж самі 20 осіб..

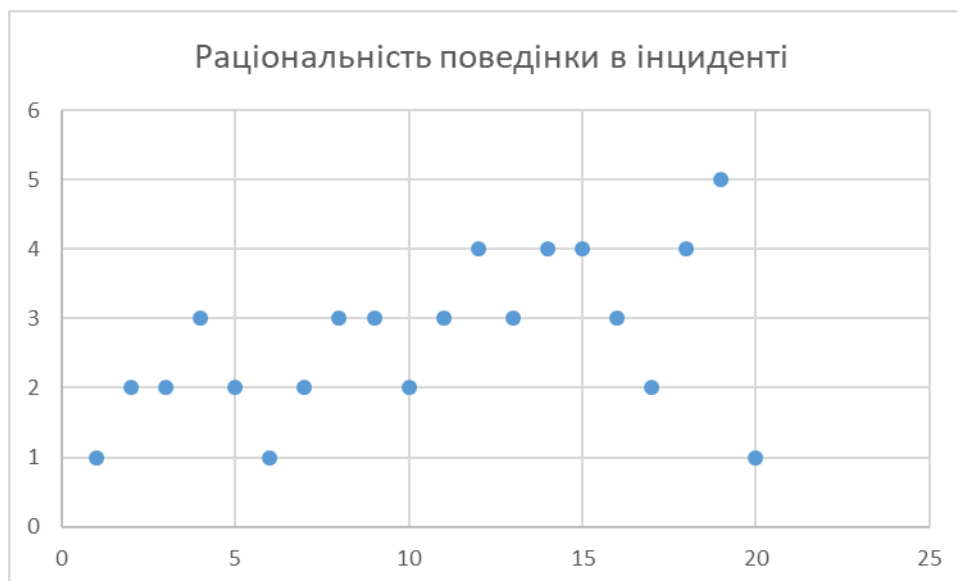


Рисунок 2.3 – Раціональність поведінки в інциденті співробітників ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН, підсумки тестування

Підсумки тестування довели, що опитані працівники неправильно поведуться при появі конфліктних ситуацій - переважає аномалія ліворуч (1-2 бали)

від середнього показника в 3 бали. Нераціональність, насамперед, проявляється у зайвій емоційності.

Для визначення рівня самооцінки, що має свій вплив у конфліктній ситуації, було проведено тест, умови якого представлені в додатку В. Його результати представлені на рисунку 2.4.

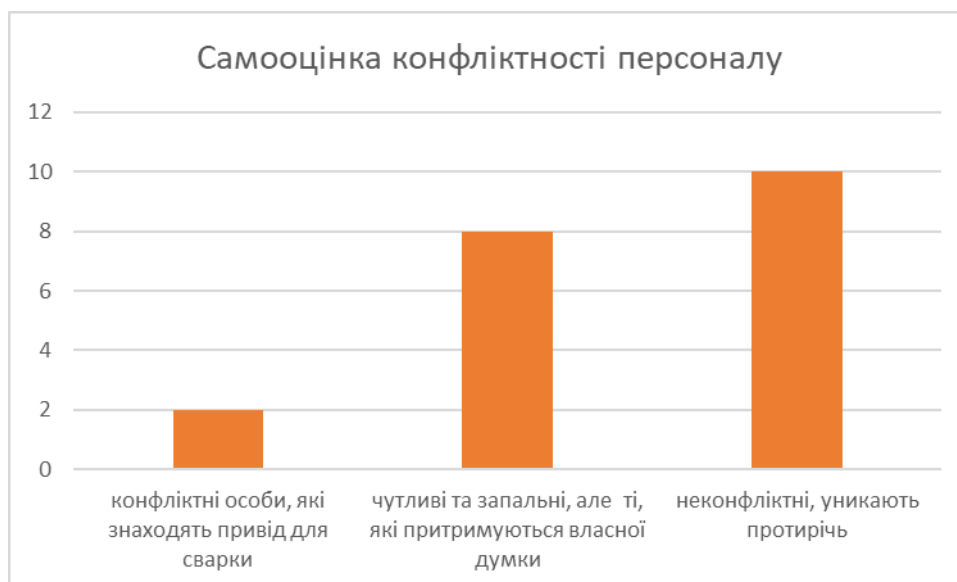


Рисунок 2.4 - Результати тестування працівників ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН на самооцінку конфліктності

За підсумками проведеного тесту можна зробити такий висновок:

- конфліктні особи, які знаходять привід для сварки -2 чол.;
- чутливі та запальні, але ті, які притримуються власної думки – 8 чол.;
- неконфліктні, уникають протиріччя – 10 чол.

Таким чином, підіб'ємо загальний підсумок дослідження. Причинами конфліктів у колективі ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН стали такі обставини:

- прагнення співробітників бути «першим», довести свою думку;
- невідповідна самооцінка;
- педантизм та консерватизм мислення;
- запальність, емоційність, дратівливість, гнівливість
- невиправдана прямотинійність.

Зазвичай конфлікт неможливо приховати, оскільки він впливає і на працездатність, і на загальний настрій у колективі.

Для виявлення підстав для появи інцидентів було проведено анкетування між службовцями.

В анкетуванні набули участі 20 осіб, 3 з них керівники. За підсумками проведеного вивчення, можливо, дійти висновку про те, що ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН працюють неконфліктні люди, а самі конфліктні історії – виняткові випадки в організації. Утворені інциденти – це горизонтальні інциденти, тобто. керівники здебільшого задоволені роботою підлеглих. Якщо інцидент виникає між керівником і підлеглим – у разі причиною найчастіше трапляється відсутність інформації з деякому робочому питанню в начальника.

У провідному інциденти відбуваються не через власну ворожість, а через брак ресурсів, по робочим завданням.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН

3.1 Оцінка існуючої системи управління конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН

Стабільність групи та сприятливий соціально-психологічний клімат забезпечують ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН зведення конфліктних ситуацій до мінімуму, цьому сприяють такі фактори:



Рисунок 3.1 – Можливі фактори зниження конфліктних ситуацій ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН

Найбільш поширеними методами вирішення конфліктних ситуацій ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН є:

- зміна вимог однієї зі сторін, коли опонент йде на конкретні поступки. Іноді обидві сторони дають згоду на компроміс у зв'язку з виснаженням ресурсів, втручанням керівника або менеджерів;
- знищення підстав конфлікту, ліквідація конфліктної ситуації;
- боротьба, яка враховує перемогу однієї із сторін;
- консенсус. Нерідко конфліктуючі сторони швидко обмежують можливості розвитку конфліктної ситуації шляхом консенсусу.

Нерідко висновком конфлікту в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН є подолання конфліктної ситуації (врегулювання інциденту - відрізняється від консенсусу тим, що в усуненні протиріч між конфліктантами бере участь третя сторона – керівник чи менеджер); або ж згасання конфлікту (коли ліквідується опір, конфліктна ситуація стає прихованою). Згасання інциденту відбувається за цей час, коли зменшується кількість завдань або виснажуються ресурси. У ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН були випадки, коли один конфлікт переростав в інший конфлікт (коли у відносинах сторін утворюється нове протиріччя).

У той самий час у ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН нечасто, проте відбуваються складні затяжні конфлікти. Їх передумови полягають у наступному:

- погана виконавська дисципліна персоналу нижньої ланки (персонал до кінця не знаю, що можна, а що не можна);
- недостатній професіоналізм проміжних керівників в сфері управління персоналом;
- складний морально-психологічний клімат (невдоволення співробітників умовами праці, оплатою праці);
- наявність мікрогруп і неформальних лідерів з негативною позицією відносно роботи керівництва ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН.

Крім того, на виникнення осередків напруженості в колективі впливає несправедливий розподіл переваг, відчуття заздрості у співробітників, перевищення повноважень менеджерами середньої ланки.

Нижче наведені три приклади конфліктів, які реально існували в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН.

Конфлікт № 1. Такий конфлікт виникає у тому випадку, якщо економіст ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН йде на сесію та перекладає обов'язки на бухгалтера, мотивуючи це тим, що бухгалтер повинен виконувати разові завдання керівництва в сфері економіки. Бухгалтер, у свою чергу, вважає, що ці доручення вже більше двох років стали регулярними і відмовляється від виконання роботи економіста без відповідної доплати. Керівництво посиляється у своїй аргументації на посадову інструкцію, яка загрожує позбавленням премії. Бухгалтер приступає до виконання роботи економіста, займає позицію пристосування, оскільки не бажає втратити премію. Таким чином, бухгалтер виконує роботу економіста, хоча не погоджується з таким рішенням, проте йде на поступки, щоб у результаті не постраждати матеріально.

Конфлікт № 2. У головного менеджера з продажів виник конфлікт з спеціалістом ЗЕД, оскільки другий не попередив про можливість порушення терміну підготовки нового проекту відвантаження продукції за кордон у разі нестачі транспорту. Спеціаліст ЗЕД вважає причини невиконання завдання поважними. Менеджер з продажів докорінно не згоден, оскільки всі питання підготовки нового проекту обговорювалися наперед на окремій нараді, на якій були прораховані всі нюанси. Проте, головний менеджер з продажів, маючи великий досвід роботи у цій галузі, став розвивати конфлікт, дохідливо виклав своє бачення цієї проблеми, запропонував спеціалісту ЗЕД свій варіант подальшої роботи у відсутності необхідного транспорту. У даному вирішенні конфлікту йдеться про співпрацю.

Конфлікт № 3. Наступний конфлікт стався у call-центрі відділу продажів між менеджерами та начальником відділу. Менеджери, які працюють у першу зміну з 8:00 до 20:00, не можуть безперешкодно повертатися додому, оскільки в цей час доби виникають проблеми з транспортом. Графік роботи автотранспорту, закріпленого за даним районом – з 8:00 до 19:00. Начальник відділу тривалий час не реагував на прохання вирішити питання, доки не стався нещасний випадок.

Одну із менеджерів call-центру на зупинці пізно ввечері обікрали. Після того, що сталося, начальник відділу вирішив виконати прохання менеджерів, оскільки пізні повернення працівників додому тягне за собою настання трагічних наслідків. Начальник відділу відкоригував графік роботи, менеджери тепер працюють в 2 зміни. Іншими словами, начальник відділу пішов на компроміс.

Причини виникнення конфліктів було досліджено, перераховано та наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Дослідження причин конфліктів в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН

Перелік конфліктних ситуацій	Тип конфлікту	Модель поведінки в конфліктній ситуації	Причина конфлікту
Конфлікт №1	Міжособистісний	Пристосування	Недостатня мотивація
Конфлікт №2	Міжособистісний	Співробітництво	Обмеженість ресурсів
Конфлікт №3	Між особою та групою	Компроміс	Обмеженість ресурсів

Джерело: авторська розробка

Аналізуючи розглянуті конфліктні ситуації можна зробити висновки у тому, що компроміс і пристосування - основні стилі вирішення конфліктів в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН. Це позитивний результат, оскільки кожна організація у своїй діяльності має прагнути саме таких способів вирішення конфліктних ситуацій.

Окрім дослідження конфліктних ситуацій та методів їх вирішення, для комплексної оцінки системи управління конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН необхідно додатково зробити:

- 1) аналіз існуючих в організації документів, які пов'язані з врегулюванням конфліктних ситуацій;
- 2) проведення соціологічного дослідження (з урахуванням анкетування персоналу).

Спочатку було проведено аналіз існуючих документів - відповідних положень, наказів, розпоряджень, пропозицій, службових записок, форм звітності тощо. У результаті було отримано загальне уявлення про кількість випадків конфліктів, причини конфліктів, а також можливі фактори, що провокують конфлікти та суперечки.

Після аналізу загальної інформації було проведено соціологічне дослідження. Для цього була розроблена анкета для опитування всіх співробітників. У дослідженні взяли участь всі 40 ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН, які представляють всі категорії персоналу: керівники, спеціалісти, робітники. Статевий склад опитуваних – 12 жінок та 28 чоловіків. Вік досліджуваних становив від 20 до 60 років. Питання анкети були спрямовані на:

- вивчення частоти конфліктів в організації;
- самооцінку конфліктності;
- вивчення найчастіше використовуваних методів вирішення конфлікту;
- вивчення причин конфліктів.

Результати, отримані в ході проведеного дослідження, дозволяють зробити наступні висновки про причини виникнення конфліктів та ролі суб'єктів у конфліктних ситуаціях, а також про методи вирішення конфліктних ситуацій:

- при відповіді на запитання, чи часто виникають конфліктні ситуації, 42% опитаних відповіли, що такі явища в їхній організації відбуваються періодично, причому у 55% їх дане явище викликає бажання залишити організацію;
- 50% досліджених респондентів повідомили, що конфлікти відбуваються дуже часто. Таким чином, співробітники організації зазначають, що конфлікти в їхньому колективі є досить частим явищем.
- більшість учасників опитування (68%) не вважають себе конфліктною особистістю (що підтверджується самоаналізом у розділі 2.2);
- майже кожному третьому анкетованому вдається уникати зіткнень;
- 64% респондентів стверджують, що конфлікти, що виникають, піддаються регулюванню.

Для вирішення конфліктної ситуації в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН використовуються, переважно, правові методи. На другому місці учасники опитування виділили психологічний спосіб вирішення протиріч. Організаційний метод також застосовувався для управління конфліктами.

При цьому 90% опитаних вважають, що потрібні певні зміни роботи організації. Як свідчать дані моніторингу, основними причинами виникнення конфліктів є:

- високі кадрові амбіції деяких працівників;
- неправильна організація роботи у сфері мінімізації конфліктних ситуацій;
- несправедливий розподіл привілеїв (індивідуальних премій);
- почуття заздрості у працівників один до одного;
- перевищення повноважень керівників середньої та нижчої ланки.

Що стосується розподілу ролей при вирішенні конфліктів та проблем в організації, то 56% опитаних вважають, що абсолютний вплив має генеральний директор та його заступники.

Для вивчення думки керівників відділів та заступників генерального директора було проведено бесіду в стилі «інтерв'ю». Питання бесіди були такі:

1. Чи виникали у Вас конфлікти з підлеглими?
2. Чи виникали у Вас конфлікти з генеральним директором?
3. Які були причини конфліктів?
4. У чому виражалася конфліктна ситуація?
5. Як вона вирішилася?
6. Які шляхи вирішення конфліктних ситуацій Ви вважаєте оптимальними?
7. Яким чином на Вас погляд можна запобігти конфліктам в організації?

Дані проведених бесід показують, що у начальників відділ та заступників директора частіше виникають конфлікти з підлеглими, ніж з генеральним директором. Конфліктні ситуації підлеглими, на думку опитаних, спричинені такими факторами:

- розбіжність поглядів;

- психологічна несумісність;
- розподіл обов'язків по роботі;
- боротьба за першість у колективі.

Шляхи вирішення конфліктів опитувані зазначили такі:

- суворо виконувати свої обов'язки;
- не піддаватися на емоційні провокації;
- знаходити компроміс, прагнути співпраці у конфлікті;
- розмежовувати особисті взаємини та робітники;
- включити у вирішення конфліктної ситуації авторитетну особу.

Конфлікти з генеральним директором та його заступниками викликаються такими факторами:

- невиконання вимог керівника;
- несумісність поглядів на проблему та її вирішення.

Шляхи вирішення конфліктів із вищим керівництвом:

- роз'яснення керівником вимог до роботи;
- своєчасно та якісно виконувати свою роботу
- шукати альтернативні шляхи вирішення конфліктної ситуації;
- у спілкуванні з керівником завжди зберігати впевненість та спокійний тон.

Таким чином, використані в ході емпіричного дослідження методи спостереження, опитування, ретроспективного аналізу конфліктів та вивчення документів показали, що основними проблемами виникнення конфліктних ситуацій в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН є:

- складний психологічний клімат на нижчому рівні управління;
- невтручання керівництва у конфліктні ситуації, відсутність осіб, які мають «конфліктологічну компетентність» і мають право вирішувати конфлікти, а також відсутність у них спеціальних знань щодо використання методів і технологій управління конфліктами, що пояснює незначний арсенал засобів з управління конфліктами в організації.

Отже, виходячи з вище викладеного, можна дійти позитивного висновку у тому, що облік низки умов, які забезпечують оптимальне функціонування ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН, значною мірою може знизити загальний рівень конфліктності між працівниками. Проведене дослідження за вибраними параметрами дозволило розробити на основі виявлених проблем заходи щодо їх усунення, які наведені наступному підрозділі.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення системи управління конфліктами ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН та визначення їх потенційної ефективності

Діяльність щодо попередження організаційних конфліктів в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН рекомендується здійснювати за наступними напрямками:

1. Створення сприятливих умов професійної діяльності працівників в рамках їх роботи. Це непрямий, але дуже дієвий засіб впливу на соціально-психологічний стан працівника, а отже, і на рівень конфліктності; можливість для працівника реалізуватися у його професійній діяльності; зміна режиму та умови роботи.

2. Прозорий та справедливий розподіл матеріальних та організаційних ресурсів (зрозуміла система преміювання).

3. Забезпечення функціональних взаємозв'язків між структурними підрозділами та окремими працівниками, збалансованість робочих місць.

4. Організація професійного психологічного відбору при прийомі на роботу

5. Підвищення кваліфікації менеджерів в сфері прийняття компетентних управлінських рішень [1].

Таким чином, стратегія управління організаційними конфліктами ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН має включати систему діяльності, сукупність етапів та методів управління конфліктами. Основні рекомендаційні інструменти та методи профілактики організаційних конфліктів в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН представлені на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Рекомендовані інструменти та методи профілактики організаційних конфліктів в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН

Для удосконалення системи управління конфліктами керівництво ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН мусить системно впроваджувати ефективні технології управління організаційними конфліктами, здійснювати оперативний моніторинг та контроль рівня конфліктності в організації. Важливу роль в цьому може відіграти створення HR-служби, яка буде займатись питаннями формування та зміни організаційної структури управління, розробки впровадження системи мотивації персоналу, тестування персоналу на рівень конфліктності та проведення заходів, пов'язаних з анти-конфліктною профілактикою.

В окремих ситуаціях для узгодження відмінностей між сторонами конфлікту радимо використовувати такий метод вирішення конфліктних ситуацій як переговори. Переговори – це «...спеціально організована комунікація, у межах якої відбувається встановлення конкретних методів профілактики організаційних конфліктів» [14].

HR-служба за допомогою комунікативних технологій управління організаційними конфліктами може забезпечити налагодження безпосереднього

спілкування між сторонами; переорієнтування взаємодії у конструктивний напрямок.

Як наступну рекомендацію, можна запропонувати такі методи комунікативної технології управління організаційними конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН:

- Метод комунікативного включення, який передбачає встановлення та розширення безпосередньої взаємодії з об'єктом регулювання.
- Метод комунікативної адаптації, який орієнтований на попереднє інформування працівника про передбачувану взаємодію (мети комунікації, учасники, ресурси та ін.).
- Метод комунікативної «мобілізації», який передбачає забезпечення партнерам умов для мобілізації їх комунікативних ресурсів.
- Метод прямого впливу, який полягає у безпосередньому, прямому пред'явленні вимог.
- Метод «значних інших», за якого вплив на працівника здійснюється через авторитетних для нього людей.
- Метод виключення альтернативних впливів, який передбачає незаперечність управлінського рішення, зменшення можливості його знецінення протилежним впливом.
- Метод психологічного тиску, в основі якого лежить пред'явлення партнеру (суб'єкту конфлікту) певних вимог.
- Метод «виходу почуттів», відповідно до якого опоненту надається можливість висловитися з метою зниження спровокованого конфліктом емоційно-психологічного напруження.
- Метод «позитивного ставлення до особистості», за якого конфліктуючому висловлюється певне співчуття з метою знаходження надалі конструктивного способу вирішення конфлікту.
- Прийом «примусового слухання опонента», коли необхідно обов'язково забезпечувати умови для вислуховування аргументів обома конфліктуючими сторонами [29].

На основі аналізу теоретичного та практичного матеріалу щодо шляхів удосконалення системи управління конфліктами було розроблено проект «Удосконалення технологій управління організаційними конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Проект з удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ
ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН

Ціль проекту:	Розробити ефективні технології управління конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН	
Спосіб досягнення цілі:	Розробка та впровадження комплексу заходів, які забезпечують ефективне управління організаційними конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН	
Результат проекту	<i>Результат</i>	<i>Спосіб підтвердження результату</i>
	- використання в організації ефективних технологій управління конфліктами; - управлінська компетентність керівника (в сфері управління організаційними конфліктами).	Звіт керівника ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН
Вимоги до проекту	<i>Вимога</i>	<i>Спосіб підтвердження</i>
	Розробка та реалізація ефективних методів дослідження організаційних конфліктів	Наказ по організації
	Розробка та реалізація системи тренінгів про управління конфліктами та їх мінімізацію	Наказ по організації
	Розробка та реалізацію системи опитувань та кадрового управління з метою недопущення конфліктних ситуацій	Наказ по організації

Джерело: авторська розробка

Щодо термінів реалізації проекту – вони наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Терміни реалізації пропонованого проекту «Удосконалення технологій управління організаційними конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН»

№	Назва етапу	Початок	Кінець	2023 рік			
				1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
1.	Впровадження в роботу HR-служби, яка буде займатись навчанням, підбором, перекваліфікацією персоналу та внутрішніми опитуваннями щодо конфліктів в організації	14.01	31.06				
2.	Розробка та реалізація тренінгової програми з управління організаційними конфліктами	1.07	27.12				
3.	Оцінка ефективності запропонованих заходів та подальші рекомендації	27.12	31.12				

Джерело: авторська розробка

Наводимо приклад тренінгових програм на друге півріччя 2023 року в рамках проекту «Удосконалення технологій управління організаційними конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Приклад тренінгових програм на друге півріччя 2023 року в рамках проекту
«Удосконалення технологій управління організаційними конфліктами в ТОВ
ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН»

Тематика	Активність	Мета	Дата, організатор заходу
Ментальне здоров'є працівників	<ol style="list-style-type: none"> Тренінг з управління емоціями Проведення корпоративного вихідного на свіжому повітрі Укладання корпоративного договору з фітнес-клубом «Iron House» 	<p>Зняти напруженість у відносинах між працівниками та поспілкуватись в неформальних обставинах. Надати працівникам можливість безкоштовно (або за символічну плату) займатись спортом разом з колегами.</p>	<p>Липень 2023: HR-спеціаліст ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН</p> <p>Липень 2023: керівник ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН</p> <p>Серпень 2023: керівник ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН</p>
Управління особистими фінансами	<ol style="list-style-type: none"> Семінар на тему «Як не втратити гроші в сучасних умовах» Ділова гра «Як примножити власний капітал» 	<p>Підвищити споживацьку грамотність працівників. Заохотити їх бажання розвиватись в якості підприємця</p>	<p>Серпень 2023: головний бухгалтер ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН</p> <p>Вересень: економіст ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН</p>

Продовження таблиці 3.4

Тематика	Активність	Мета	Дата, організатор заходу
Побудова кар'єри мрії	1. Робота протягом одного дня в іншому суміжному підрозділі 2. Тренінг з особливостей кар'єрного зростання 3. Інформатизація персоналу щодо можливостей підвищення кваліфікації	Познайомити співробітників різних відділів та підрозділів, урізноманітнити їх роботу. Проконсультувати їх щодо можливостей кар'єрного зростання в окремо взятій професії	Серпень 2023: керівник ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН Вересень 2023: керівник ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН Листопад 2023: HR-спеціаліст ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН
Відносини всередині колективу	1. Участь працівників в міській програмі з прибивання території парків 2. Психологічний тренінг з уникнення конфліктогенів в організаціях	Сумісна робота працівників на благо міста Суми. Ціль тренінгу – навчитись працівникам уникати конфліктогенів – факторів, які провокують конфлікти	Жовтень 2023: HR-спеціаліст ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН Серпень 2023: HR-спеціаліст ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН

Джерело: авторська розробка

В рамках реалізації проекту «Удосконалення технологій управління організаційними конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН» в компанії пропонується впровадити «пульс-опитування» – швидке опитування працівників щодо конфліктності та ступені напруження в колективі, який містить не більше п'яти питань, не забирає багато часу, тому не викликає негативних реакцій у респондентів. Пульс-опитування проводиться один раз на 2 тижні. Таким чином можна постійно отримувати відносно свіжу інформацію щодо конфліктів в колективі.

За допомогою пульс-опитування можна вирішити одразу декілька завдань:

1. По-перше, відстежити ефективність HR-процесів: адаптація, навчання, мотивація.
2. По-друге, отримати можливість швидко вплинути на проблемні конфліктні зони.
3. По-третє, регулярно отримувати зворотний зв'язок від співробітників.

Коли працівники розуміють, що їх чують (фідбек), залученість та продуктивність праці зростають (зразок анкети для пульс-опитування наведений нижче (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Анкета для пульс-опитування в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН

Форма	Питання	Відповідь, коментар працівника
Пропозиція	1. Розробіть пропозицію, що можна покращити в розрізі вашої роботи	
	2. Чи є у вас ідеї, що можна змінити в різних напрямках роботи організації?	
Досягнення	1. Що вам вдалося зробити на вашому робочому місці за минулі 2 тижні?	
	2. Чим би ви могли похизуватись?	
Подяка	Кого і за що ви хочете подякувати саме зараз?	

Джерело: авторська розробка

Після представлення пропонованого проекту є необхідність в кількісній калькуляції витрат на його розробку та впровадження (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Річні витрати на розробку та впровадження рекомендованих заходів в рамках проекту «Удосконалення технологій управління організаційними конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН»

Етапи	Кількість днів роботи	Години	Кількість зайнятих осіб	Людино-години	Сума, грн.
Підготовка проектної документації	3	24	2	48	4800
Організація роботи HR-служби (найм 2х фахівців, заробітна плата (річна)	250	2000	2	4000	300000
Корпоративний договір з фітнес-центром на 1 рік	-	-	-	-	285000
Вартість тренінгів та семінарів (4 заходи по 2 години)	-	8	-	8	8000
Проведення корпоративного вихідного в липні 2023	-	-	-	-	30000
Додаткові витрати на кава-брейки до семінарів	-	-	-	-	4000
Витрати корпоративну символіку для святкових корпоративних заходів	-	-	-	-	15000
Всього витрат на 2023 рік			646800		

Джерело: авторська розробка

Таким чином, сумарні річні витрати на розробку та впровадження рекомендованих заходів в рамках проекту «Удосконалення технологій управління

організаційними конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН» будуть складати 646800 грн.

Інвестування у розроблений проект здійснюватиметься за рахунок власних коштів ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН, оскільки підприємство рентабельне і може не залучати кошти зовнішніх кредиторів.

Наступним етапом є визначення економічного ефекту від реалізації вищенаведеного проекту. Необхідно зазначити, що визначити економічний ефект за всіма заходами проекту досить важко, тому що навіть оцінки експертів дуже приблизні. Максимальне прогнозне зростання доходів у плановому році, орієнтовно, буде дорівнювати 15%, адже основні заходи по проекту розраховані на друге півріччя 2023 року. В кількісному вираженні дане зростання планується на рівні:

$$\text{Дохід}^{\Delta} = \text{Дохід}^1 * \Delta\% \quad (3.1)$$

де $\text{Дохід}^1 = \text{Дохід за попередній період, тис.грн}$

$\Delta\% = \text{заплановане зростання доходу, у \%}$

$$\text{Дохід}^{\Delta} = 6072 \text{ тис. грн.} * 15\% = 910,8 \text{ тис. грн}$$

Економічна ефективність від реалізації пропонованого проекту буде наступною:

$$E\Phi^{\text{екон}} = \frac{\text{Дохід}^{\Delta} - \text{Витрати проектні}}{\text{Витрати проектні}} * 100\% \quad (3.2)$$

$$E\Phi^{\text{екон}} = \frac{910,8 - 648,8}{648,8} * 100\% = 40,38\%$$

В цілому можна стверджувати, що впровадження запропонованих заходів забезпечить у ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН зростання результатів діяльності, зниження рівня конфліктності, підвищення задоволеності персоналу, що є запорукою перспективного розвитку ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Використані в ході емпіричного дослідження методи спостереження, опитування, ретроспективного аналізу конфліктів та вивчення документів показали, що основними проблемами виникнення конфліктних ситуацій в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН є:

- складний психологічний клімат на нижчому рівні управління;
- невтручання керівництва у конфліктні ситуації, відсутність осіб, які мають «конфліктологічну компетентність» і мають право вирішувати конфлікти, а також відсутність у них спеціальних знань щодо використання методів і технологій управління конфліктами, що пояснює незначний арсенал засобів з управління конфліктами в організації. Врахування низки умов, які забезпечують оптимальне функціонування ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН, значною мірою може знизити загальний рівень конфліктності між працівниками. Проведене дослідження за вибраними параметрами дозволило розробити на основі виявлених проблем заходи щодо їх усунення.

Для удосконалення системи управління конфліктами керівництво ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН мусить системно впроваджувати ефективні технології управління організаційними конфліктами, здійснювати оперативний моніторинг та контроль рівня конфліктності в організації. Важливу роль в цьому може відіграти створення HR-служби, яка буде займатись питаннями формування та зміни організаційної структури управління, розробки впровадження системи мотивації персоналу, тестування персоналу на рівень конфліктності та проведення заходів, пов'язаних з анти-конфліктною профілактикою.

В рамках реалізації проекту «Удосконалення технологій управління організаційними конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН» в компанії пропонується впровадити «пульс-опитування» – швидке опитування працівників щодо конфліктності та ступені напруження в колективі, який містить не більше п'яти питань, не забирає багато часу, тому не викликає негативних реакцій у

респондентів. Пульс-опитування проводиться один раз на 2 тижні. Таким чином можна постійно отримувати відносно свіжу інформацію щодо конфліктів в колективі. Сумарні річні витрати на розробку та впровадження рекомендованих заходів в рамках проекту «Удосконалення технологій управління організаційними конфліктами в ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН» будуть складати 646800 грн. Максимальне прогнозне зростання доходів у плановому році, орієнтовно, буде дорівнювати 15%, адже основні заходи по проекту розраховані на друге півріччя 2023 року.

В цілому можна стверджувати, що впровадження запропонованих заходів забезпечить у ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН зростання результатів діяльності, зниження рівня конфліктності, підвищення задоволеності персоналу, що є запорукою перспективного розвитку ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Yushchyshyna, L. and Pyl, V. 2020. ENNEAGRAM IN BUSINESS: A NEW TOOL FOR MANAGING COMMUNICATION PROCESSES IN CONFLICT. Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 2, 22 (Jun. 2020), 121–129. DOI:<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-121-129>.
2. Башук, Т.О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі [Текст] / Т.О. Башук, М.О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2012. — № 3. — С. 111-119.
3. Березка С.В., Карпенко Т.В., Теоретичний аналіз наукових досліджень проблеми агресивної поведінки у педагогічній літератур // [Електронний ресурс] Young Scientist 2017 Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10.1/16.pdf>
4. Біловодська О.А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств / О. А. Біловодська, Т. В. Кириченко // Економіка і суспільство. – 2017. – № 10. – С. 177-182
5. Білявський В.М., Приходько В.Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : XIV міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 27 листопада 2020 р. Харків : ХНАДУ, 2020. С. 303–305.
6. Боднар В. Концепція конфліктної моделі суспільства Р.Дарендорфа / (Володимир Боднар // Науковий збірник Ужгородського університету. Серія : Політологія, Соціологія, Філософія. Вип. 9 (Міністерство освіти і науки України; Ужгородський національний університет . Редкол.: М. Вегеш (гол. ред.), В. Андрущенко та ін. – Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2008. – С. 10-15.
7. Васильчак С.В., Руснак Л.В. Шляхи цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів // Науковий вісник НЛТУ України . 2009. №11
8. Герасіна Л.М., Требін М.П., Воднік В.Д. та ін. Конфліктологія: навч. посібник. Х.: Право, 2012. 128 с.

9. Глазько, І. М. Методи вирішення конфліктів на підприємствах індустрії туризму : магістерська робота : 242 Туризм / І. М. Глазько ; керівник роботи Роговий А. В. ; Національний університет «Чернігівська політехніка», кафедра туризму. – Чернігів, 2019. – 95 с.

10. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы / (Ральф Дарендорф. – М.: Росспен, 2002. – 284 с.

11. Денисенко І. Д. Сучасна теорія конфлікту : проблеми експлікації, демаркації, класифікації / І. Д. Денисенко // Український соціум : наук. журн. / Ін-т екон. та прогнозування Нац. акад. наук України, Укр. ін-т соц. дослід. імені О. Яременка, Ін-т демографії та соц. дослід. імені М. В. Птухи Нац. акад. наук України, Центр "Соціальний моніторинг". – Київ : [б. в.], 2013. – №3 (46). – С. 32–43.

12. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навчальний посібник [Електронний ресурс] Л.В. Долинська, Л.П. Матяш-Заяц – К.:Каравела, 2017. – 304с. Режим доступу: https://pidruchniki.com/15280307/psihologiya/tipologiya_konfliktiv

13. Карамушка Л.М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): Монографія. – К. – Полтава, 2009. – 268 с.

14. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 5. С. 13–18.

15. Кібанов А.Я., Ворожейкін І.Е., Захаров Д.К., Конвалова В.Г. Конфліктологія: підручник. А.Я. Кібанов, І.Е.Ворожейкін, Д.К. Захаров, В.Г. Конвалова —2-вид. і доп. —ІНФРА-М., 2009. —301с.

16. Коноваленко В., Коноваленко М., Соломатін О. , Психологія управління персоналом: навчальний посібник [Електронний ресурс] В.Коноваленко, М.Коноваленко, О. Соломатін / вид. Юрайт 2014. – 480с. Режим доступу:

https://pidruchniki.com/18340719/psihologiya/klasifikatsiya_konfliktiv_prichini_vini_knennya_metodi_virishennya_konfliktiv

17. Конфліктологія / (В. Волинець, С. Волощук, М. Гетьманчук та ін.) : за ред. М. П. Гетьманчука.- Львів: НУ «Львівська політехніка, 2007. –26 с.
18. Куковський А. Г. Причини розвитку та розв'язання міжособистісних конфліктів : стаття / Куковський А. Г., к.т.н., доцент, Познаховський В. А., к.е.н., доцент, Кизима В. П., к.т.н., доцент – Рівне, 2014.- 10 с.
19. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 416 с.
20. Мартинець, В.В. Управління конфліктами в організації [Текст] / В.В. Мартинець, Є.І. Перепека // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, О.В. Люльова. - Суми : СумДУ, 2014. - Т.2. - С. 276-278.
21. Микитюк О.А., Конфлікт в організації – стаття [Електронний ресурс] Сучасні проблеми управління людськими ресурсами Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/v/konflikty-v-organizatsii-2>
22. Позднякова Л. О. Управління конфліктами : конспект лекцій / Л. О. Позднякова, Н. В. Гриценко. - Харків : УкрДУЗТ, 2018. - 75 с.
23. Примуш М.В. Конфліктологія: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 288 с.
24. Профіль організації ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН. Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35906704/
25. Профіль організації ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН. Режим доступу: <https://www.ua-region.com.ua/35906704>
26. Профіль організації ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН. Режим доступу: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/35906704/>
27. Рябініна К.В. Актуальні проблеми конфліктології: теоретико-методологічний підхід, Наукова стаття [Електронний ресурс] // Theories and Problems of Political Studies 1`2016 К.В. Рябініна 2016. – 16с. Режим доступу: <http://publishing-vak.ru/file/archive-politology-2016-1/8ryabinina.pdf>

28. Тагановська С.В. Зв'язок емоційного інтелекту із стратегіями поведінки у ситуації конфлікту . – Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра спеціальності «Психологія». – Національний авіаційний університет. – Київ, 2022. – 30 с.

29. Телегіна Д. М., Цимбал А. В, Шевчук О. А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. Актуальні проблеми економіки і управління: Зб. наук. праць. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вип. 14.

30. Яхно Т.П., І.О. Куревіна Конфліктологія та теорія переговорів, підручник [Електронний ресурс] Т.П. Яхно, І.О. Куревіна, вид. ЦУЛ – 2018. 168с.
Режим доступу: https://pidruchniki.com/19440608/psihologiya/konfliktologiya_ta_teoriya_peregovoriv

ДОДАТОК А

Тест Кілмана-Томаса

Запитання:

1а. Іноді я надаю іншим можливість взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

1б. Чим обговорювати те, в чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, в чому ми згодні обидва.

2а. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

2б. Я намагаюся залагодити справу з урахуванням усіх інтересів іншого та моїх власних.

3а. Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.

3б. Я намагаюся заспокоїти іншого і прагну, головним чином, зберегти наші стосунки.

4а. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

4б. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5а. Залагоджуючи спірну ситуацію, я постійно намагаюся знайти підтримку в іншого.

5б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

6а. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.

6б. Я намагаюся досягти свого.

7а. Я намагаюся відкласти вирішення складного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.

7б. Я вважаю за можливе чимось поступитися, щоб добитися чогось іншого.

8а. Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.

8б. Насамперед я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають усі порушені інтереси та спірні питання.

9а. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

9б. Я докладаю зусиль, щоб досягти свого.

10 а. Я твердо прагну досягти свого.

10б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11а. Насамперед я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають усі порушені інтереси та спірні питання.

11б. Я намагаюся заспокоїти іншого і прагну, головним чином, зберегти наші стосунки.

12а. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки.

12б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися на своїй думці, якщо він також йде назустріч мені.

Продовження додатку А

- 13а. Я пропоную середню позицію.
- 13б. Я намагаюся переконати іншого у перевагах своєї позиції.
- 14а. Я повідомляю іншому свою думку і питаю про його погляди.
- 14б. Я намагаюся показати іншому логіку та перевагу своїх поглядів.
- 15а. Я намагаюся заспокоїти іншого і прагну, головним чином, зберегти наші стосунки.
- 15б. Я намагаюся зробити все потрібне, щоб уникнути напруженості.
- 16а. Я намагаюся не зачепити почуття іншого.
- 16б. Я намагаюся переконати іншого у перевагах моєї позиції.
- 17а. Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.
- 17б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.
- 18а. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
- 18б. Я дам можливість іншому в чомусь залишатися на своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.
- 19а. Насамперед я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають усі порушені інтереси та спірні питання.
- 19б. Я намагаюся відкласти вирішення складного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.
- 20а. Я намагаюся негайно вирішити наші розбіжності.
- 20б. Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод та втрат для нас обох.
- 21а. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.
- 21б. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.
- 22а. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю та тією, яка відстоюється іншим.
- 22б. Я відстоюю свої бажання.
- 23а. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
- 23б. Іноді я надаю іншим можливість взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
- 24а. Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я намагатимусь піти назустріч його бажанням.
- 24б. Я намагаюся переконати іншого у необхідності дійти компромісу.
- 25а. Я намагаюся показати іншому логіку та перевагу своїх поглядів.
- 25б. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

Продовження додатку А

- 26а. Я пропоную середню позицію.
- 26б. Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного.
- 27а. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки.
- 27б. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
- 28а. Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.
- 28б. Залагоджуючи спірну ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку в іншого.
- 29а. Я пропоную середню позицію.
- 29б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.
- 30а. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.
- 30б. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми могли спільно з іншою зацікавленою людиною досягти успіху.

Ключ для аналізу (співпадіння - 1 бал)

Співробітництво - 2Б 5А 8Б 11А 14А 19А 20А 21Б 23А 26Б 28Б 30Б

Пристосування - 1Б 3Б 4Б 11Б 15А 16А 18А 21А 24А 25Б 27Б 30А

Змагання - 3А 6Б 8А 9Б 10А 13Б 14Б 16Б 17А 22Б 25А 28А

Компроміс - 2А 4А 7Б 10Б 12Б 13А 18Б 20Б 22А 24Б 26А 29А

Уникнення - 1А 5Б 6А 7А 9А 12А 15Б 17Б 19Б 23Б 27А 29Б

ДОДАТОК Б

Тест на поведінку в конфлікті

Опонента оцінюю критично – 1 2 3 4 5;

Приписую йому низинні чи погані наміри – 1 2 3 4 5;

Намагаюся виявити свою перевагу – 1 2 3 4 5;

Завжди винний мій опонент – 1 2 3 4 5;

Інтереси опонента для мене не мають цінності – 1 2 3 4 5;

Моя позиція головна – 1 2 3 4 5;

Опонент має підвищені досягнення – 1 2 3 4 5;

Свої заслуги перебільшую – 1 2 3 4 5;

Знаючи вразливі місця опонента – обов'язково їх використаю в конфлікті – 1
2 3 4 5;

Здатний пред'явити опоненту багато – 1 2 3 4 5;

Легко підвищую тон і дратуюсь – 1 2 3 4 5.

Оцінка 3 є середнім значенням та відхилення від неї вправо «3» свідчить про володіння раціональністю в поведінці, і навпаки

ДОДАТОК В

Тест «Самооцінка конфлікту»

1. Відбулася суперечка на зупинці.
 - а) уникаю втручатися у сварку;
 - б) я можу втрутитися, стати на бік потерпілого, того, хто має рацію;
 - в) завжди втручаюся і остаточно відстоюю свою думку.
2. Чи завжди ви критикуєте на нараді колегу, яка має підпорядкування?
 - а) завжди критикую помилки;
 - б) так, але залежно від мого особистого ставлення до нього;
 - в) ні.
3. Чи запропонуєте ви керівнику свою думку щодо певного питання, якщо вам здається, що його план поганий?
 - а) якщо інші мене підтримають, то так;
 - б) зрозуміло, я запропоную свій план; в) боюсь, що за це мене можуть позбавити преміальних.
4. Чи легко ви вступаєте у суперечку зі знайомими?
 - а) лише з тими, хто не ображається і коли суперечки не псують наші стосунки;
 - б) так, але тільки з важливих, важливих питань;
 - в) я сперечаюся з усіма та з будь-якого приводу.
5. Якщо хтось вліз без черги:
 - а) думаю, що і я не гірший за нього, теж намагаюся обійти чергу;
 - б) обурююся, але подумки;
 - в) відкрито висловлюю своє обурення.
6. Уявіть, що розглядається проект, де є сміливі ідеї, але є й помилки. Ви знаєте, що від вашої думки залежатиме доля цієї роботи. Як ви вчините?
 - а) висловлюся і про позитивні, і про негативні сторони цього проекту;
 - б) виокремлюю позитивні сторони проекту та запропоную надати автору можливість продовжити його розробку;
 - в) стану критикувати: щоб бути новатором, не можна припускатися помилок.
7. Чи сміливо висловлюєте свою точку зору:
 - а) висловлюєте свою точку зору, хоча, можливо, вона відрізняється від думки більшості;
 - б) вважаєте, що в цій ситуації краще промовчати, хоча й маєте іншу точку зору; в) підтримуєте більшість, залишаючись за своєю думкою.
8. Зустрівши підлітків, що палять:

Продовження додатку В

- а) роблю їм зауваження;
- б) думаю: навіщо мені псувати собі настрій через чужих, погано вихованих молодиків;
- в) якби це було не в громадському місці, то я їх відчитав би.

9. Якщо в кафе офіціант вас обдурив:

- а) у такому разі я не дам йому чайових, хоч і збирався це зробити;
- б) попрошу, щоб він ще раз при мені склав рахунок;
- в) висловлю йому все, що про нього думаю.

10. У готелі, керуючий не виконує своїх посадових обов'язків, чи обуритеся ви?

- а) я знаходжу спосіб поскаржитися на нього, хай його покарають чи навіть звільнять із роботи;
- б) так, але якщо я навіть і висловлю йому якісь претензії, це навряд чи щось змінить;
- в) чіпляюся до обслуговуючого персоналу - кухаря, прибиральниці.

11. Якщо прав виявляється той, хто вам не симпатичний, ви визнаєте себе неправим?

- а) ні;
- б) зрозуміло, визнаю;
- в) постараюся примирити наші погляди.

Відповідь	Питання										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

Якщо у вас від 30 до 44 очок - то ви не любитель конфліктів, швидше вмієте їх уникати, ви намагаєтеся бачити наслідки конфлікту ще до початку. Ви не щоразу допоможете у біді, проте намагаєтеся бути доброзичливим. Варто задуматися чи це не лестощі?

Якщо ви зібрали від 15 до 29 очок – ви конфліктні, ваша думка у вас понад усе, під час конфлікту вам однаково якими будуть стосунки після конфлікту. Але ви правдолюб і за це багато хто вас поважає.

Якщо ви зібрали до 14 очок – дуже конфліктні, оскільки зациклюєтеся на дрібницях, намагаєтеся довести буквально все, любите чвари. Доводитимете свою думку навіть якщо це не приємно оточуючим, до останнього. Вас не зачіпає, що вас вважають скандалістом. Можливо ви хочете довести особисто собі, що з вами потрібно рахуватися, а чи правильний шлях ви обрали?