

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

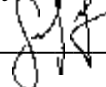
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА бакалавра

на тему: «**Напрями управління конфліктами на підприємстві**»

Виконала: студентка 4 курсу, групи БА-41

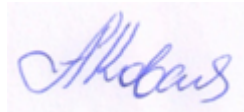
спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми «бізнес-  
адміністрування»

\_\_\_\_\_ 

Діана ДЖУНЬ

Керівник: к.е.н., доц. Алла КОВАЛЕВСЬКА



Рецензент: к.е.н., доц. Ганна БАЗЕЦЬКА

Харків – 2024

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Кафедра управління та адміністрування  
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри



Вікторія ТРЕТЯК

підпис

ім'я, ПРИЗВИЩЕ

“28” вересня 2023 року

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Джунь Діані Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Напрями управління конфліктами на підприємстві

Керівник роботи: Ковалевська Алла Володимирівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 12 березня 2024 року № 4501-5/637

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2024 року

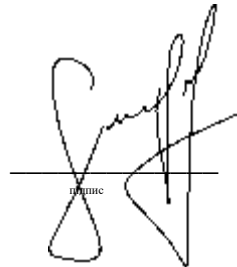
3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Вступ. Теоретичні аспекти управління конфліктами на підприємстві: визначення сутності, класифікація конфліктів, роль і значення конфліктів в діяльності підприємства; передумови та чинники виникнення конфліктів; ключові основи управління конфліктами на підприємстві. Дослідження особливостей виникнення та протікання, управління конфліктами на ТОВ «СТЕКО» та формулювання напрямів удосконалення процесу управління конфліктами: діагностика поточного економічного стану підприємства та визначення наявного взаємозв'язку із рівнем конфліктності всередині підприємства; оцінка поточного соціально-психологічного клімату ТОВ «СТЕКО»; дослідження та систематизація методів та підходів до управління конфліктами, що використовується на ТОВ ТОВ «СТЕКО»; розробка рекомендацій. Висновки. Список літератури.

| № з/п | Назви етапів роботи   |
|-------|---|
| 1     | Узгодження змісту кваліфікаційної роботи  |
| 2     | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи   |
| 3     | Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження                |
| 4     | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи |
| 5     | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.  |
| 6     | Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури  |
| 7     | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування   |

5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

Студент



підпис

Діана ДЖУНЬ  
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Алла КОВАЛЕВСЬКА  
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 4  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ<br>НА ПІДПРИЄМСТВІ .....  | 7  |
| 1.1 Сутнісний аналіз поняття «конфлікт», типологія та значення<br>конфліктів на підприємстві .....                     | 7  |
| 1.2 Передумови, причини та чинники виникнення конфліктів на<br>підприємстві .....                                      | 14 |
| 1.3 Основи управління конфліктами на підприємстві .....  | 21 |
| Висновки за першим розділом .....  | 29 |
| РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОНФЛІКТІВ НА<br>ПІДПРИЄМСТВІ ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ<br>КОНФЛІКТАМИ ..... | 31 |
| 2.1 Характеристика підприємства і результати його діяльності .....   | 31 |
| 2.2 Дослідження соціально-психологічного клімату ТОВ «СТЕКО»<br>та визначення його особливостей .....                  | 46 |
| 2.3 Аналіз методів та підходів до управління конфліктами, що<br>використовується на ТОВ «СТЕКО» .....                  | 53 |
| 2.4 Рекомендації з ефективного запобігання та вирішення<br>міжособистісних конфліктів ТОВ «СТЕКО» .....                | 64 |
| Висновки за другим розділом .....  | 70 |
| ВИСНОВКИ .....   | 73 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....   | 76 |
| ДОДАТКИ .....  | 82 |

## ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному світі люди постійно знаходяться у взаємодії з іншими, будь то в робочому оточенні, сімейному середовищі чи суспільних групах. У цьому контексті конфлікти виникають як необхідна складова взаємодії між індивідами. Вони можуть мати негативний вплив на якість взаємин, ефективність комунікації, робочу атмосферу та загальну психологічну стабільність у різних соціальних контекстах. Конфлікт, власне, є одним із видів соціальної взаємодії, суб'єктами та учасниками якого, виступають окремі індивіди, великі та малі соціальні групи та організації. Конфліктна взаємодія передбачає протиріччя сторін, тобто, дії спрямовані один проти одного.

Згідно з даними дослідження McKinsey 2021 року, близько 60% керівників відзначають, що невирішені конфлікти негативно впливають на продуктивність компаній. Як зазначає Д. Робінсон, експерт з управління конфліктами, «Конфлікти на робочому місці є неминучими, але їх ефективне управління може стати ключем до підвищення мотивації та продуктивності персоналу»

Крім того, за даними дослідження Gallup 2022 року, компанії, що ефективно вирішують конфлікти, демонструють на 21% вищу продуктивність праці та на 37% нижчу плинність кадрів. Це вказує на те, що належне управління конфліктами не лише сприяє зменшенню негативного впливу на колектив, але й позитивно позначається на бізнес-показниках компанії.

Інший експерт, П. Бейкер, наголошує на важливості управління конфліктами в контексті розвитку бізнесу: «Вирішення конфліктів сприяє не лише покращенню робочої атмосфери, але й сприяє інноваціям та покращенню взаємодії між підрозділами». Отже, управління конфліктами є актуальним питанням, що потребує глибокого аналізу та розробки ефективних методів для забезпечення гармонійного функціонування підприємств.

Так, як більшу частину життя люди проводять на роботі, то і конфліктні ситуації трапляються там частіше, тому дуже важливо розуміти, що за конфлікти є, як їх вирішувати і як зберегти свої нервові клітини.

Об'єкт дослідження – діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «СТЕКО», стан соціально-психологічного клімату в колективі співробітників підприємства та основні напрями запобігання та вирішення міжособистісних конфліктів.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти ідентифікації та управління конфліктами на підприємстві, методи та засоби вирішення конфліктних ситуацій та запобігання конфліктам.

Метою роботи є визначення особливостей виникнення та управління конфліктами на ТОВ «СТЕКО» та розробка рекомендації щодо шляхів їх запобігання та конструктивного вирішення.

Відповідно до мети було сформульовано та вирішено наступні завдання роботи:

- визначити поняття «конфлікт», узагальнити підходи до їх класифікації,
- систематизувати основні передумови, причини та чинники, що зумовлюють виникнення та розвитку конфліктів на підприємстві;
- з'ясувати основні етапи управління конфліктами та провести аналіз методів оцінки працівників щодо визначення типу поведінки у конфлікті;
- надати загальну характеристику ТОВ «СТЕКО» та провести оцінку результатів господарчої діяльності підприємства;
- визначити особливості соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «СТЕКО» шляхом емпіричного дослідження;
- узагальнити методи та підходи до управління конфліктами, що використовується на ТОВ «СТЕКО» та діагностувати стилі поведінки в конфлікті менеджерів підприємства;
- розробити рекомендації з ефективного запобігання та вирішення міжособистісних конфліктів ТОВ «СТЕКО».

Методи дослідження: теоретичні – аналітичний, дедуктивний, індуктивний, понятійний (термінологічний), синтетичний методи, метод моделювання й формалізації для аналізу наукових джерел, визначення ключових понять, побудови програми емпіричного дослідження; емпіричні – психодіагностичний метод (методика К. Томаса на визначення типових способів реагування людини на конфліктні ситуації, а також інтерв'ю, мета якого виявити причини виникнення конфліктних ситуацій у транспортній компанії, а також умови їх подолання); методи обробки та інтерпретації результатів (якісний, кількісний та інтерпретаційний аналізи); математичні методи (середнє арифметичне у відсотковому співвідношенні).

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що його результати будуть корисними для керівників, менеджерів з персоналу та психологічної служби компаній.

Апробація результатів роботи відбулася в рамках участі у IV Міжнародній науковій конференції «Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук» (12 квітня 2024 р., м. Дніпро) із опублікуванням тез доповіді.

Структура роботи: Робота складається зі вступу, основної частини, висновків та додатків. У вступі обґрунтовується актуальність обраної теми, визначаються мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження.

Матеріал кваліфікаційної роботи становить 81 сторінок документу. Робота містить 11 рисунків, 17 таблиць і список 52 джерел, які були використані у ході дослідження.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутнісний аналіз поняття «конфлікт», типологія та значення конфліктів на підприємстві

Будь-яке підприємство – це сукупність людей, що має свою думку, цілі, характер, мотиви, амбіції. Неприємні ситуації, зіткнення інтересів, обстоювання своєї думки, непередбачувані обставини, протистояння і боротьба потреб, різні цілі, питання у взаємовідносинах, перетин цінностей, потреб, поглядів і багато чого іншого – все це породжує конфлікти і конфліктні ситуації.

Кожному індивідууму хоча б раз доводилося стикатися з конфліктними ситуаціями, як в особистому повсякденному житті, так і на роботі в трудовому колективі. Конфлікт – це коли відсутня згода і розуміння між двома або більше сторонами [20, с.11]. Конфлікти проявляються в діяльності всіх організаційних груп, у взаємовідносинах між людьми і відіграють ключову роль у житті окремої людини, сім'ї, колективу, держави, суспільства в цілому. Конфлікт у трудовому колективі, серед співробітників одного підприємства, у команді практично неминучий, оскільки визначається тим, що свідома поведінка однієї зі сторін вступає в протиріччя з інтересами іншої сторони. Як відзначено в роботі О.Б.Зінчиної [20, с.12], «конфлікт є невід'ємною частиною життєдіяльності кожного підприємства».

Для сучасних підприємств характерна множинність конфліктів, до яких виявляються залученими як окремі індивіди, так і групи з різними інтересами і потребами. Конфлікти, насамперед, позначаються на ефективності роботи суб'єкта господарювання, його економічному зростанні, але також це позначається на психічному, емоційному стані самих співробітників підприємства. Ми наголошуємо на необхідності ретельного вивчення сучасних закономірностей виникнення конфліктів на підприємстві, дослідження їх

передумов, причин, з'ясування особливостей розвитку організаційних структур та етапів розвитку життєвого циклу суб'єкта підприємницької діяльності задля впровадження ефективних та дієвих методів і підходів управління конфліктами, пошуку способів їх ліквідації та розв'язання, боротьби з наслідками.

Актуальність питання управління конфліктами підприємств, визначається тим, що проблема внутрішньо-організаційного конфлікту є однією з важливих у сфері трудових відносин. Незважаючи на широку розробленість загалом проблеми конфлікту, у самій організації залишається досить багато питань, які потребують осмислення і знань у світлі змін, що відбуваються в суспільстві.

Люди, які працюють на підприємствах різного типу, різні між собою. Відповідно, вони по-різному сприймають ситуацію, в якій вони опиняються. Відмінність у сприйнятті часто призводить до того, що люди не погоджуються один з одним. Ця незгода виникає тоді, коли ситуація справді має конфліктний характер. Конфлікт визначається тим, що свідоме поведінка однієї зі сторін (особистість, група чи організація загалом) вступає в протиріччя з інтересами іншої сторони.

М. В. Цюрупа зазначає, що менеджер згідно зі своєю роллю перебуває зазвичай у центрі будь-якого конфлікту в організації і покликаний вирішувати його всіма доступними йому засобами. Управління конфліктом є однією з найважливіших функцій керівника [43, с.80].

Створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі є тривалим і складним процесом, і часом керівництво підприємства не здатне сформувати внутрішню функціонально корисну соціальну культуру. Конфліктні ситуації при цьому призводять до низки проблем, таких, як зниження продуктивності праці, працездатності персоналу, збільшення плинності кадрів, зниження лояльності персоналу і загострення міжособистісних відносин у колективі. Тому керівництву і менеджерам організацій важливо приділяти особливу увагу створенню системи управління конфліктами, їх запобігання та мінімізації негативних наслідків від конфліктних ситуацій, які склалися, в колективі.

У середньому керівники витрачають близько 20% свого робочого часу на вирішення різного роду конфліктів. У той же час, соціологічні дослідження доводять, що «близько 70-80% свого робочого часу представники керівних посад перебувають під впливом прихованих та наявних суперечностей, ігнорування яких може призвести до виникнення конфлікту» [35, с.229-230]. Щоб ефективно управляти конфліктом, необхідно знати, які конфлікти бувають, як вони виникають і протікають, як ці конфлікти можна усунути.

Сьогодні поняття «конфлікт» використовується досить широко. Конфліктом називають і міжособистісні проблеми, і внутрішньо-особистісні переживання, і кризові явища, і зіткнення алгоритмів розв'язання навчальних завдань тощо. Конфлікти, що являють собою складне соціально-психологічне явище, вельми різноманітні та їх можна класифікувати за різними ознаками. З практичного погляду класифікація конфліктів важлива, оскільки вона дає змогу орієнтуватися в їхніх специфічних проявах, а отже, допомагає оцінити можливі шляхи їхнього розв'язання.

Таблиця 1.1 – Класифікація конфліктів

| № | Класифікація                         | Види конфліктів  | Загальна характеристика  |
|---|--------------------------------------|--|--|
| 1 | Сфера конфлікту                      | 1. Економічні<br>2. Ідеологічні<br>3. Соціально-побутові<br>4. Сімейно-побутові  | 1. В основі лежать економічні протиріччя<br>2. В основі лежать протиріччя у поглядах<br>3. В основі лежать протиріччя соціальної сфери<br>4. В основі лежать протиріччя сімейних стосунків   |
| 2 | Тривалість та напруженість конфлікту | 1. Бурхливі швидкоплинні конфлікти<br>2. Гострі тривалі конфлікти<br>3. Слабовиражені та мляві конфлікти<br>4. Слабовиражені та швидкоплинні | 1. Виникають з урахуванням ідивідуальних психологічних особливостей особистості. Відрізняються агресивністю та крайньою ворожістю конфлікуючих сторін.<br>2. Виникають за наявності глибоких протиріч<br>3. Пов'язані з дуже гострими протиріччями чи пасивністю однієї з конфлікуючих сторін<br>4. Пов'язані з поверхневими причинами, мають епізодичний характер |
| 3 | Суб'єкти конфлікту                   | 1. Внутрішньо-особистісні конфлікти<br>2. Міжособистісні конфлікти<br>3. Конфлікти «особа-група»<br>4. Міжгрупові                            | 1. Пов'язані зі зіткненням протилежно-спрямованих мотивів особистості<br>2. Суб'єктами конфлікту виступають 2 особи<br>3. Суб'єкти конфлікту: з одного боку особистість, з другого - група (мікрогрупа)<br>4. Суб'єктами конфлікту виступають малі соціальні групи чи мікрогрупи   |

## Продовження таблиці 1.1

| № | Класифікація       | Види конфліктів   | Загальна характеристика  |
|---|--------------------|---|--|
| 4 | Соціальні наслідки | 1. Конструктивні конфлікти<br>2. Деструктивні конфлікти                           | 1. В основі таких конфліктів лежать об'єктивні протиріччя. Сприяють розвитку організації чи іншої соціальної системи<br>2. В основі таких конфліктів зазвичай лежать суб'єктивні причини. Вони створюють соціальну напруженість та ведуть до руйнування соціальної системи |
| 5 | Предмет конфлікту  | 1. Реалістичні (предметні) конфлікти<br>2. Нереалістичні (безпредметні) конфлікти | 1. Мають чіткий предмет<br>2. Не мають предмета або наявний предмет є життєво важливим для одного чи обох об'єктів конфлікту   |

*Джерело: складено автором на основі [14].*

Розглянемо основні з них.

С. С. Філь [43, с.20] зазначає, що внутрішньо-організаційний конфлікт включає в себе всі типи конфліктів в організаціях, які відбуваються з приводу зміни кордонів організаційних функцій. Такі конфлікти мають два виміри: горизонтальний та вертикальний.

О. Б. Зінчина [20, с.10] наголошує на тому, що горизонтальні конфлікти мають місце між співробітниками одного рангу у зв'язку з прийняттям нових працівників, розподілом робіт, оплатою праці тощо. Вертикальні конфлікти відбуваються між керуючим персоналом та підлеглими щодо способів управління та виконання функціональних обов'язків. Окремо виділяється конфлікт між самими управлінцями щодо цілей, способів та напрямів спільної діяльності.

Міжорганізаційний конфлікт, на думку А. М. Гірник [12], має місце між двома та більше організаціями. Це може бути конфлікт із конкуруючою компанією, з постачальниками, з клієнтами (юридичні особи) чи державною структурою.

Внутрішньо-груповий конфлікт має місце лише всередині групи людей, межі якої чітко визначено. Учасники групи об'єднані спільною метою, реалізованою діяльністю та інші характеристиками. Даний вид конфлікту буває 2-ох типів:

по-перше, конфлікт стосунків полягає у тому, що члени групи виборюють збереження або зміну міжособистісних відносин. Цей конфлікт не зачіпає завдань та цілей групи;

по-друге, конфлікт завдань відбувається тоді, коли члени групи мають розбіжності щодо того, яким саме способом поставлене завдання має бути виконане [10, с.302].

Міжгруповий конфлікт, насамперед пояснюється зовнішньою груповою ворожістю та внутрішньою груповою згуртованістю. Кожна організація складається з множин, як формальних, так і неформальних груп, які мають певні межі та рамки. Міжгрупові конфлікти можуть бути поділені на реалістичні та конфлікти, основою яких є відносна соціальна депривація. В організації найяскравішим прикладом міжгрупового конфлікту є конфлікт між адміністрацією та профспілками [11, с.20].

Конфлікт «особистість-група» пов'язаний з несумісністю систем цінностей працівника та організації. Найчастіше ці конфлікти відбуваються під час прийому нового співробітника до штату. У період психологічної «акліматизації» відбувається зіткнення корпоративних цінностей, і правил із внутрішніми установками співробітника. У випадку, якщо новий співробітник адаптується та приймає існуючі правила організації, конфліктогенність знижується, проте внутрішньо-особистісний конфлікт пристосування до нової корпоративної культури може тривати досить тривалий час [2, с.3].

Міжособистісні конфлікти – одні з найчастіших які є в будь-якій організації. Під час міжособистісного конфлікту, поведінка суб'єктів конфлікту характеризується високою емоційністю, відбувається різнобічний аналіз існуючих міжособистісних відносин. Такі конфлікти зачіпають як інтереси самих суб'єктів конфлікту, так й інтереси тих співробітників, із якими пов'язані міжособистісними відносинами [5, с.54].

Внутрішньо-особистісний конфлікт, хоч і відрізняється від інших вищенаведених конфліктів, має не менш сильний деструктивний вплив на ефективність діяльності організації. Такий конфлікт досить складно піддається

виявленню, діагностуванню та прогнозуванню, оскільки полем для його розвитку є свідомість людини. Його причинами можуть бути незадоволеність роботою, невпевненість, як у собі, так і в організації загалом, стрес [7, с.23].

Відтак, виходячи зі всього вищесказаного, нижче, в таблиці 1.2., наведена типологія конфліктів, які можуть виникати на підприємстві.

Таблиця 1.2 – Типологія конфліктів в залежності від сторін та спрямованості конфлікту

| Вид конфлікту             | Спрямованість конфлікту   |   |  |
|---------------------------|---|---|--|
|                           | Горизонтальна   | Вертикальна   | Змішана  |
| Внутрішньо-особистісний   | Виконання трудових функцій заважає виконанню інших рівних по статусом ролей: Гарного чоловіка, батька, друга. Наприклад, неможливо приділити достатньо часу через проблеми на роботі.                   | Вимоги та накази керівництва суперечать цінностям та ідеалам працівника. Наприклад , якщо продавцю необхідно приховувати будь-які погані якості товару котрий він продає (термін придатності якість ), а це суперечить його моральним принципам | Виконання обов'язків на роботі заважає виконанню інших рівнозначних ролей та суперечить цінностям працівника. Наприклад , людина через незручний графік на роботі не може провести більше часу зі своєю сім'єю |
| Міжособистісний           | Конфлікт між працівниками одного статусу . Наприклад, між співробітниками в офісі. Деякі люблять працювати під музику, а інші віддають перевагу виконувати завдання в тиші                              | Конфлікт між керівником та підлеглим . Наприклад, керівник робить зауваження про якість виконаної роботи, а підлеглого не влаштовує заробітна плата, яку пропонують за виконання завдання   |  |
| Між особистістю та групою | Особистість не влаштовує новий колектив, і вона не бажає налагоджувати з ним контакт. Наприклад, новому співробітнику не подобаються деякі традиції в компанії , наприклад, поїздки на вихідні за місто | Конфлікт між начальником та групою Наприклад, керівник вимагає прийти на суботник   | Приєднання начальника на бік колективу   |

## Продовження таблиці 1.2

| Вид конфлікту | Спрямованість конфлікту   |  |   |
|---------------|---|--|---|
|               | Горизонтальна   | Вертикальна  | Змішана   |
| Міжгруповий   | Конфлікти між групами, які перебувають на одному рівні ієрархічних сходів | Конфлікти між групами, які перебувають на різному рівні ієрархічних сходів | Конфлікти між групами, які перебувають, як на одному, так і на різних щаблях ієрархічних сходів |

*Джерело: складено автором на основі [14].*

Також типологія конфліктів може будуватися на поділі конфліктів на приховані (латентні) та явні (відкриті).

Під латентним конфліктом розуміється ситуація, яка сприймається сторонами як конфлікт, проте існують об'єктивні протиріччя. Явний конфлікт – відкрите протиборство сторін.

Інша типологія конфліктів в організації проводиться на підставі джерел конфлікту і включає 5 основних типів конфліктів: структурні, інноваційні, позиційні, ресурсні та динамічні.

Структурні конфлікти є конфліктами між різними структурними підрозділами. Причинами є суперечності у завданнях, які вирішуються сторонами конфлікту [14, с.119].

Інноваційні конфлікти пов'язані з розвитком організації, її структурними змінами. Причинами такого типу конфліктів є закономірні зміни організаційної структури, помилки у розподілі функцій між співробітниками, порушення звичних норм та правил міжособистісних відносин в організації, невідповідність кваліфікації співробітника інноваційним змінам.

Позиційні конфлікти виникають на основі сумніву у значущості суб'єктів соціальної взаємодії всередині організації. Причинами виступають розбіжності у завданнях та цілях, груповий егоїзм, неадекватність у розумінні місця та ролі тієї чи іншої структурної одиниці в організації.

Ресурсні конфлікти виникають у процесі розподілу та використання ресурсів. Причинами є обмеженість ресурсів, такі як розклади, маршрути, позиції, заробітна плата. Динамічні конфлікти зумовлені соціально-

психологічною динамікою організації. Причинами є соціально-психологічні чинники, які відображають становлення та етапи розвитку колективів всередині організації [10].

Також класифікація може бути здійснена на основі типу функціональної системи:

- організаційно-технологічні конфлікти;
- конфлікти у соціально-економічній системі організації;
- конфлікти в адміністративно-управлінській системі організації;
- конфлікти, пов'язані з функціонуванням соціальної системи відносин.

Розуміння сутності конфліктів та типу і виду потенційного чи реального конфлікту є важливою навичкою менеджера. Саме вміння ідентифікувати конфлікт, розуміння його природи та механізму протікання допоможе віднайти найбільш дієві методи розв'язання конфліктів та впровадження попереджувальних заходів щодо вирішення виникнення нерациональних, непродуктивних та неефективних конфліктів чи скасування конфліктної поведінки під час пошуку виходу із наявних протиріч.

## **1.2 Передумови, причини та чинники виникнення конфліктів на підприємстві**

Хоча менеджмент як дисципліна і існує вже понад 80 років, проте між експертами та практикаками, досі немає єдиної думки щодо точного її визначення. Так, численні зміни у стилях та методах управління, призвели до змін в управлінській думці.

Людина за своєю природою, являє собою основу будь-якої компанії, яка безпосередньо, і створюється для людини, нею ж самою. Спектр організаційної корисності, яку приносить людина до тієї чи іншої компанії, дуже різноманітний, він визначається унікальністю кожної людини. Чим

пояснюється унікальність особистості? Кожна людина має єдиний та неповторний набір ген.

Ген – це одиниця спадкового матеріалу, відповідальна формування будь-якого елементарного ознаки. Сукупність всіх генів організму становить генотип людини. Гени дуже стійкі та зберігають свої властивості у кількох поколіннях людей. Генетична база кожного індивіда унікальна, вона пояснює деякі відмінності людей [15, с.32].

Індивіди, які потрапляють у кругообіг різних середовищ, субкультур та інститутів, можуть змінювати окремі генні коди тимчасово, постійно або епізодично. Ці дії виявляються сильнішими для одних та водночас, слабкими для інших. Вони діють у прямих та протилежних напрямках.

Найважливіша риса особистості – чесність та порядність, які мають значний діапазон проявів. Вважають, що людина, яка виявляє велику чесність при сплаті прибуткового податку, буде також більш чесною при складанні іспитів, заповненні заяви про прийом на роботу, під час гри в карти тощо. Особливості людини в компанії, полягають в тому, що вона відштовхується від індивідуальності особистості людини та навколишнього середовища. Крім того, поведінка, особистість та навколишнє середовище впливають один на одного [18, с.92].

Відтак, особистість людини на підприємстві аналізується в різних аспектах. Зокрема [16, с.165]:

1) як безпосередня, незалежна непостійність. В основі поведінки стоять найпріоритетніші особисті інтереси, які не збігаються з пріоритетами інтересів компанії;

2) як індикатор змін, який змінює силу або напрямок впливу в організаційній культурі компанії. Реакція підлеглого на управлінський вплив, служить зворотним зв'язком, який може посилювати або послаблювати характер впливу;

3) як залежні зміни. Тривале перебування під впливом сильних організаційних сил, поступово змінює тих чи інших співробітників компанії.

Людина близька до перебільшеного стереотипу: так, наприклад, коли вона тривалий час змушена, дотримується суворих правил, формується схильність до них;

4) як частина динамічної системи взаємних впливів Вплив навколишнього середовища, згодом може суттєво позначитися на поведінці людини у позитивному або негативному напрямі. Люди, які вміють керувати собою та інтелектуально гнучкі, більш схильні шукати та досягати високих рівнів самовдосконалення у природному розвитку набору ген.

Конфлікт як багатовимірне явище має свою структуру, під якою розуміється сукупність стійких зв'язків конфлікту, які забезпечують його єдність, тотожність самому собі, відмінність від інших явищ суспільного життя, без яких він не може існувати як динамічно-взаємозалежна цілісна система та процес. Крім поняття «конфлікт» нерідко використовується поняття «конфліктна ситуація». Конфліктна ситуація являє собою частину конфлікту, епізод його розвитку на певний момент часу. Тому конструкція конфлікту може розглядатися і як конструкція конфліктної ситуації (рисунок 1.1).

| Структура конфлікту          |  |
|------------------------------|--|
| Предмет конфлікту            | Те, через що виникає конфлікт  |
| Мотиви конфлікту             | Внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єкт до конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, ідеалів та переконань) |
| Сторони конфлікту            | Суб'єкти соціальної взаємодії, перебувають у стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфліктуючих                            |
| Образ конфліктної ситуації   | Відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії   |
| Позиції конфліктуючих сторін | Те, про що вони заявляють у ході конфліктної взаємодії   |

Рисунок 1.1 – Структура конфлікту

Джерело: складено автором на основі [14].

Основою будь-якого конфлікту завжди є заперечення, в якому відбивається зіткнення інтересів та цілей сторін. Боротьба, яка ведеться в конфлікті, відображає прагнення сторін вирішити це протиріччя, як правило, в свою користь. В ході конфлікту боротьба може зникати і загострюватися, так само загасає та загострюється заперечення. В більшості випадків сутність суперечності в конфлікті не лежить на поверхні. Учасники конфлікту оперують таким поняттям, як «об'єкт конфлікту», в якому відображається буденне сприйняття головного протиріччя конфлікту [21, с.35].

Об'єкт конфлікту – це об'єктивно існуюча або уявна проблема, яка лежить в основі конфлікту. Це заперечення, через вирішення якого, сторони вступають в протиборство.

Ще одним неодмінним атрибутом конфлікту є його предмет. Предметом конфлікту може бути матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея, норма, принцип) цінність, до володіння або використання якої, прагнуть обидва опоненти. Щоб стати предметом конфлікту, цінність матеріальної, громадської або духовної сфери, повинна знаходитися на перетині власних, групових, суспільних чи державних інтересів суб'єктів, які прагнуть до контролю над нею [24, с.70].

Відтак, виходячи зі всього вищесказаного в таблиці 1.3. наведені основні риси конфлікту.

Таблиця 1.3 – Основні риси конфлікту

| Конфлікт – це  |  |                                 |  |
|--|--|---------------------------------|--|
| Соціальне явище, яке породжується самою природою суспільного життя | Явище усвідомлене. Іншими словами – обдуманна дія. | Широко поширене явище повсюдне. | Взаємодія, яка протікає в формі протистояння, зіткненні особистостей або суспільних сил, інтересів, поглядів, позицій мінімум 2-ох сторін. |

*Джерело: складено на основі [20].*

Одна з основних ознак конфлікту – характер та особливості його учасників. Від них, вирішальним чином залежать характеристики конфлікту.

Важливою особливістю конфлікту вважається характер потреби людини, за задоволення якої вона бореться. Всі потреби можна згрупувати, виділивши в них 5 значень: фізіологічні потреби; потреба в безпеці та захищеності; соціальні потреби; потреба в повазі; потреба самовираження [29, с.85]. В разі незадоволення будь-якої з даних потреб, людина може вступати в конфлікт.

Існують різні причини виникнення конфліктів: об'єктивні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та особисті.

Перші дві групи причин носять в основному об'єктивний характер, третя та четверта – в основному, індивідуальний. До числа об'єктивних обставин виникнення конфліктів, головним чином, відносяться ті ситуації соціальної взаємодії людей, які привели до зіткнення їх інтересів, понять, установок. Об'єктивні причини призводять до створення перед конфліктної обстановки – об'єктивного компонента перед конфліктної ситуації. Суб'єктивні причини конфліктів в основному пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями опонентів, які в свою чергу, приводять до того, що вони вибирають конкретно конфліктний, а не якийсь інший метод вирішення об'єктивного протиріччя. Людина не йде на компроміс, не поступається, не уникає конфлікту, не намагається разом з опонентом взаємовигідно вирішити виникле протиріччя, а обирає стратегію протидії. Практично в будь-якій передконфліктній ситуації є можливість вибору конфліктного чи одного з неконфліктних способів її вирішення. Причини, через які людина вибирає конфлікт, в контексті всього вищесказаного носять в основному індивідуальний характер [6, с. 19].

До числа соціально-психологічних причин виникнення конфліктів відносяться причини, зумовлені конкретною взаємодією людей, причиною їх включення в суспільні групи. Однією з таких причин є можливі значні втрати та спотворення інформації в процесі міжособистісної та міжгрупової комунікації. Людина не може в процесі спілкування дати без спотворень всю

інформацію, яка міститься в її пам'яті і стосується проблеми, яка обговорюється з партнером. Значна частина інформації міститься на рівні підсвідомості і словами не виражається, частина інформації втрачається через обмеженість словникового запасу конкретної людини. Через нестачу часу не висловлюється багато чого з того, що могло бути висловлене. Частина інформації приховується людиною, якщо їй не вигідно повідомляти цю інформацію, багато чого не засвоюється співрозмовником з неухважності. В результаті, людина розцінює почуте, роблячи висновки, які відрізняються або прямо-протилежні тому, що сказав співрозмовник. Таким чином, неправильне розуміння людьми один одного може бути головною причиною конфліктів або ж ускладненням вирішення соціальних протиріч, які з'явилися з тих чи інших причин [30, с.36].

Водночас, причиною виникнення конфліктів є незбалансована рольова взаємодія двох людей, коли в ситуації міжособистісного спілкування людина або обидві людини відіграють не ті ролі, які очікує від кожного з них, партнер по взаємодії [15, с. 24].

Сьогодні велика кількість фахівців досліджує причини та джерела виникнення конфліктів. Так, в роботі Л.Григор'єв [15] серед основних джерел виникнення конфліктів на підприємстві відзначено наступні:

по-перше, ситуації, які передбачають постановку завдань одному підлеглому багатьма керівниками. Відповідно конфліктна ситуація виникає через те, що перед співробітником виникає необхідність вибору черговості (пріоритетності) виконання поставлених завдань, які часто необхідно виконувати терміново і практично в одні і ті ж терміни;

по-друге, ситуації, які мають назву «порочні зв'язки». Вони припускають відсутність чіткого розподілу обов'язків всередині колективу, а також відповідальності за неякісне виконання або навіть ігнорування покладених на працівників зобов'язань. Відповідно конфліктна ситуація виникає через те, що відбувається обмеження інтересів працівника;

по-третє, ситуації, які передбачають наявність більше семи-восьми осіб підлеглих. Відомо, що чим більше працівників, тим важче їх контролювати. Відповідно конфліктна ситуація виникає через те, що відбувається певний поділ на групи всередині цього колективу, які або сприяють поліпшенню системи управління, або, навпаки, її руйнують;

по-четверте, ситуації, які передбачають невизначеність організаційно-технологічних зв'язків. Вони припускають наявність налагоджених взаємозв'язків між функціональним розподілом обов'язків залежно від положення в структурі виробництва. Відповідно конфліктна ситуація виникає через слабку збалансованість робочих місць і рівня технологічних робіт;

по-п'яте, ситуації, які передбачають ненормований робочий день або ж жорсткий регламент режиму праці. Відповідно конфліктна ситуація виникає через постійне психічне перенапруження, фізичне стомлення, які є наслідком відсутності відпочинку та морального навантаження і супроводжуються помилками у робочому процесі;

по-шосте, ситуації, які виникають через недоліки в індивідуальному стилі управління, зокрема, якщо в процесі організації діяльності використовуються деякі різновиди директивного (авторитарного) або ліберального стилю;

по-сьоме, ситуації, які виникають через неправильну оцінку результатів праці. Відповідно конфліктна ситуація виникає через образу співробітника, яка згодом переростає від відсутності інтересу до роботи до різкого зниження продуктивності праці. Всі ці ситуації є досить типовими в господарській практиці підприємств і потенційними джерелами конфліктів.

Таким чином, нами розглянуті ті аспекти конфлікту, які необхідні для дослідження процесів управління ними, що застосовують підприємства та суб'єкти господарчої діяльності різного рівня, який ми розглянемо в наступному параграфі.

### 1.3 Основи управління конфліктами на підприємстві

Протягом останніх 5-ти десятиліть менеджмент управління конфліктами, або конфліктологія, як дисципліна привернула увагу академіків та практиків. Основною причиною цього явища є зростаюча важливість управління у повсякденному житті людей. Сьогодні суспільство має великі та складні інститути, в яких багато хто працює разом.

Управління конфліктами на підприємстві, як процесом передбачає, що менеджери виконують певні функції, щоб інші люди могли зробити цю роботу.

Природа управління конфліктами на підприємстві включає безліч аспектів. Управління конфліктами серед персоналу включає функції зайнятості, розвитку та компенсації. Вони виконуються переважно керівництвом персоналу в консультації з іншими департаментами [33, с.43].

Управління конфліктами серед персоналу є продовженням управління підприємством, в цілому. Це стосується заохочення та стимулювання кваліфікованої робочої сили, вирішення серед них конфліктних ситуацій, щоб зробити свій внесок у справу.

Система управління конфліктами серед персоналу стосується людських ресурсів підприємства. Роль менеджера з персоналу дуже велика у процесі роботи з кадрами у будь-якому суб'єкті господарчої діяльності.

Кадровий директор (менеджер з персоналу) – це начальник відділу кадрів, який виконує як управлінські, так і оперативні функції управління. Його роль можна узагальнити наступним чином [13, с. 60-61]:

1) менеджер з персоналу надає допомогу вищому керівництву. Вищим керівництвом є люди, які вирішують та формують основну політику підприємства. Всі види політики, пов'язані з персоналом чи робочою силою, може бути ефективно визначено менеджером персоналу;

2) він консультує лінійного менеджера як спеціаліста з персоналу – директор з персоналу діє як консультант з персоналу і допомагає лінійним менеджерам у вирішенні різних питань персоналу;

3) як консультант, менеджер з персоналу вирішує в межах своїх повноважень та можливостей, проблеми та скарги співробітників підприємства.

Менеджер з персоналу виступає посередником – він є своєрідним зв'язком між керівництвом та співробітниками підприємства, оскільки перебуває у безпосередньому контакту зі співробітниками і має виконувати функції представника підприємства у комітетах, призначених урядом. Менеджер також представляє суб'єкт господарчої діяльності в різних програмах розвитку та інвестицій.

На організаційну культуру людини в компанії, впливають її звички та схильності, потреби та інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент тощо.

Як вважає науковець, Григор'єв Л. «Управління конфліктом – «це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку або руйнування тієї системи, до якої має стосунок конфлікт» [15, с. 32]; «це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її та здійснити попереджувальні дії щодо її вирішення» [15, с. 33].

Управління конфліктами на підприємстві є частиною (невід'ємною складовою) управління підприємством в цілому. В роботі [42] автори Г. М. Бевз, І. В. Петренко, А. І. Гусєв, В. І. Давидов, О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, О. Г. Цукур наголошують, що «найважливішим результатом ефективного управління конфліктами на підприємстві стане формування механізму завчасного попередження конфліктних ситуацій та механізму ліквідації конфліктів, що вже виникли». У той же час, автори роботи [42] визначають, що «управління конфліктами передбачає не тільки регулювання за допомогою управлінського впливу конфліктного протистояння, але і формування психологічних та організаційних умов для його профілактики». І з цим не можна не погодитися. Виходячи з того, що конфлікти є цілком нормальним явищем на підприємстві, які свідчать про можливість розвитку бізнесу за умови ефективного управління конфліктними ситуаціями, то маємо відзначити, що неможливо наперед ліквідувати всі потенційні конфліктні ситуації, важливим є

створення умов та впровадження раціональних підходів вирішення різноманітних суперечливих ситуацій.

Говорячи про управління конфліктами на підприємстві необхідно розрізнити два найважливіших етапи (рис. 1.2).

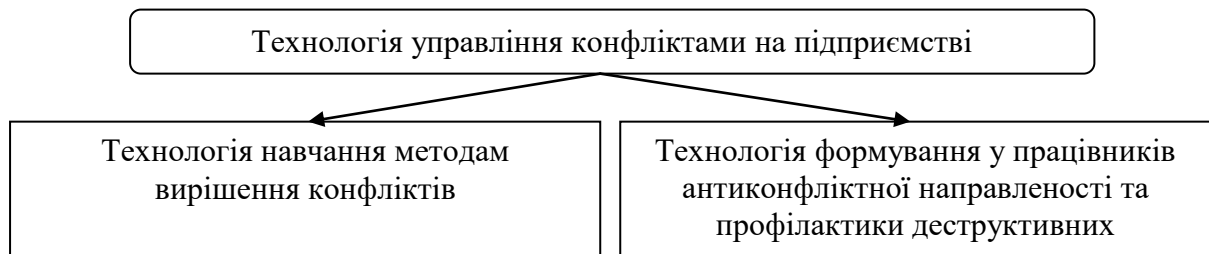


Рисунок 1.2 – Склад технології управління конфліктами

*Джерело: складено автором на основі [7]*

Саме ці два найголовніші етапи дають уяву щодо створення належної і продуктивної системи управління конфліктами на підприємстві. При цьому доцільно наголосити, що на кожному окремому підприємстві даний процес буде індивідуальним і особливим, містити свої обрані методи вирішення конфліктів та профілактики деструктивного поведження працівників.

Найчастіше з метою оцінки особистісних особливостей людини, використовується метод самозвіту з питань анкети та її експертна оцінка. Запитання анкети можуть бути наступними:

«Чи відчуваєте ви необхідність закінчити читати якусь книгу, як тільки ви почали її читати?»;

«Якщо ваше заняття чимось перервано, чи повертаєтеся ви до нього швидко, чи залежно від інтересу до нього?»;

«Чи дратує вас ситуація, коли вам доводиться відкласти розпочату справу?».

Особистість людини в компанії, базується на таких її якостях, як [12]:

– позитивна реакція на осіб, які мають владу. Влада – обов'язкове явище в компаніях. Щоб працювати ефективно, керівник повинен мати підхід до

працівника, щоб уникнути негативної реакції на тих, хто має владу. Працівник має поважати владу як обов'язковий атрибут керівництва компанією;

– бажання конкурувати. Обмежені ресурси – звичайне явище в компаніях. Працівники на всіх інстанціях повинні конкурувати з іншими аналогічними працівниками у знаходженні найкращого рішення щодо розподілу ресурсів: персоналу, матеріалів, бюджету, обладнання тощо. Конкуренція може проявлятися під час продажу продукції, переговорах, лобіюванні, дебатах тощо;

– вміння переконувати. Особистість людини часто вимагає від неї, щоб людина часто висловлювала свої думки, виступала публічно. Тож вона має бути переконана у своїх ідеях та думках, це дає можливість до прояву впливу;

– прагнення відігравати роль неформального лідера. Особистість людини повинна прагнути виділятися серед інших, у різних галузях своєї діяльності. Людина має грати різні ролі: чим більше ролей вона може освоїти, тим вищий її рівень організаційної культури в компанії;

– толерантність до рутинної адміністративної роботи. Позиції управління будь-якого рангу вимагають, щоб людина приділяла певну увагу підрахункам, паперовій роботі, представницьким функціям, прочитанню кореспонденції та відповіді на неї й телефонні дзвінки. Людина може бути незадоволена такими обов'язками, але має сприймати їх як необхідний обов'язок.

Деякі спеціалісти [4,5,14] наголошують, що кожне підприємство здатне сформувати та поступово впроваджувати свою індивідуальну технологію управління конфліктами, яка включає в себе: технології навчання методам вирішення конфліктів і технології профілактики деструктивних конфліктів.

Можемо припустити на підставі проведених різними авторами досліджень, що під управлінням конфліктом розуміється цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами, вплив на його динаміку у сфері розвитку або руйнації тієї соціальної системи, до якої має відношення цей конфлікт. Так в роботі [7] автори наводять наступний алгоритм управління конфліктами на рівні підприємства (рис. 1.3).

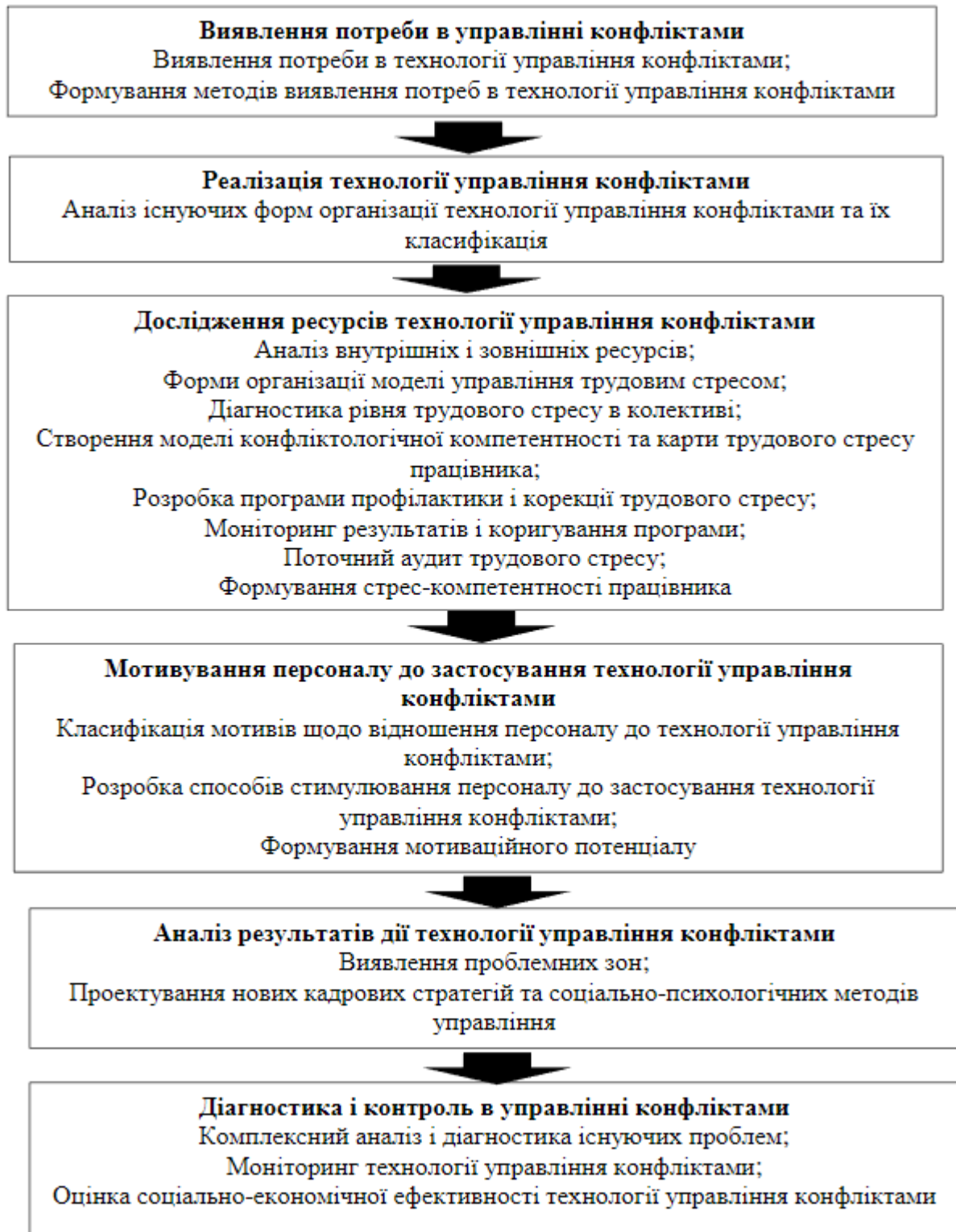


Рисунок 1.3 – Основні етапи управління конфліктами на підприємстві  
Джерело: [7]

Існує 5 основних видів діяльності з управління конфліктом:

- 1) попередження конфлікту;
- 2) придушення конфлікту;

- 3) стимулювання конфлікту;
- 4) регулювання конфлікту;
- 5) вирішення конфлікту [33].

Щоб грамотно управляти конфліктом, потрібно враховувати особистісні особливості кожного працівника в роботі, зокрема:

- встановлення стандартів ефективності;
- обмін очікуваннями щодо продуктивності співробітників;
- вимір фактичної продуктивності;
- порівняння фактичної продуктивності за стандартами;
- обговорення оцінки із працівником;
- проведення своєчасних коригуючих дій [43].

Виходячи з цього, для вирішення конфліктів на підприємстві, керівник повинен використовувати заздалегідь розроблену схему аналізу конфлікту, яка наведена нижче, в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – З'ясування причин та аналіз конфлікту керівником

| З'ясування причин конфлікту  | Аналіз конфлікту   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– визначити, які інтереси торкнулися в конфлікті;</li> <li>– встановити, що є істинною причиною конфлікту, а що лише приводом для нього виникнення саме зараз;</li> <li>– проаналізувати попередні відносини учасників конфлікту;</li> <li>– виявити об'єктивні протиріччя і відокремити супутні емоційні фактори.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– викликаний чи конфлікт практичними діями, пов'язаними з роботою, або спрямований на взаємовідносин;</li> <li>– має чи місце перенесення ділових розбіжностей на сферу (або навпаки);</li> <li>– яка ступінь об'єктивності виниклого конфлікту;</li> <li>– хто є активною, а хто пасивний стороною.</li> </ul> |

*Джерело: складено автором на основі [13].*

Також, існують різні методи оцінки працівників. Але найбільш відомими з них є [14] наступні.

1. *Графічна шкала рейтингів* є найпростішою та найпопулярнішою методикою для оцінки ефективності. Вона складається із звичайної рейтингової шкали. Тут перераховані риси (такі як якість та надійність) та розподілені показники продуктивності (від незадовільних до видатних) для кожної ознаки.

Начальник оцінює кожного підлеглого шляхом кругообігу або перевірки оцінки.

2. *Метод рейтингу.* Одним із найпростіших способів оцінки ефективності є метод рейтингу. Керівник оцінює всіх підлеглих, які знаходяться під його керівництвом, на загальних підставах, а потім ранжує їх за спадаючою.

3. *Метод порівняння.* Для кожної ознаки (кількості роботи, якості роботи тощо) кожен підлеглий поєднується і порівнюється з кожним іншим підлеглим.

4. *Метод примусового розподілу.* Примусова система розподілу призначена для того, щоб змусити оцінювача підходити до оцінюваних працівників, згідно заздалегідь визначених діапазонів масштабу.

Наприклад, система примусової дистрибуції застосовується до великої групи працівників. Ця система базується на припущенні, що всі працівники можуть бути розділені за 5-бальною шкалою: відмінні, дуже хороші, середні, прийнятні та незадовільні.

5. *Оцінка критичних інцидентів.* За допомогою даного методу, керівник веде журнал бажаних або небажаних прикладів чи інцидентів поведінки, пов'язаних з роботою кожного підлеглого. Тоді кожні 6 місяців керівник та підлеглий збираються та обговорюють роботу останнього, використовуючи приклади конкретних інцидентів.

6. *Поведінкові шкали (BARS).* Цей метод допомагає точному виміру та покращенню результатів роботи за відгуки для оцінювачів. Він містить твердження про стандарти, якими оцінюється діяльність оцінювача. Ці стандарти покладені на шкали в BARS. Існує одна шкала для кожної значущої широкої області роботи або розміру роботи. При розробці BARS проводяться невеликі групові обговорення з потенційними з метою виявлення значних розмірів роботи, які необхідно оцінити. Різні розміри роботи, виявлені таким чином, схильні до формування різних поведінкових інтегральних шкал.

7. *Управління цілями (MBO)*. Цей метод оцінки вимагає від менеджера отримання конкретних цілей, які вимірюються з кожним співробітником підприємства, а потім треба періодично обговорювати його або її прогрес в досягненні цих цілей.

Ефективність конструктивного вирішення конфліктів багато в чому залежить від правильно обраних стратегій поведінки, для розуміння сутності яких необхідно ознайомитись із загальним значенням цього концепту. Як більшість понять менеджменту, стратегія інтерпретується по-різному, однак найбільш цікаве й компактне визначення надають Talhelm T., Zhang X., Oishi S., Shimin C. розглядаючи стратегію як сукупність п'яти ключових елементів [48].

**План.** Стратегія як план являє собою свідомо намічений курс дій; керівництво для вирішення ситуації, що склалася. З цієї точки зору, стратегії володіють двома ключовими характеристиками: створюються заздалегідь діям, до яких застосовуються, та розробляються свідомо і цілеспрямовано.

**Прийом.** Стратегія як прийом представляє собою певний маневр, призначений для того, щоб перехитрити супротивника або конкурента.

**Патерн.** Стратегія як патерн є певним шаблоном в потоці дій, певною послідовністю в поведінці. З цієї точки зору, стратегії бувають двох видів: продумані, в яких були реалізовані раніше існуючі наміри, і спонтанні, які вибудовуються за відсутності намірів або всупереч їм, по ходу розвитку подій.

**Позиція.** Стратегія як позиція представляє собою засіб розміщення підприємства в «середовищі», тобто якусь посередницьку силу між внутрішнім і зовнішнім контекстом.

**Перспектива.** Стратегія як перспектива являє собою якусь точку зору, що розділяється членами підприємства через їхні наміри і їх дії. У свою чергу, стратегія поведінки в конфлікті являє собою сукупність перерахованих вище елементів, тобто «виступає і як генеральний напрямок дій, і як основні стилі, патерн поведінки, позиція, прийоми, що застосовуються в конфліктних ситуаціях».

Наступна гіпотеза дослідження повинна полягати у тому, що на підставі проведеного обґрунтування в теоретичному розділі концепцій зарубіжних та вітчизняних авторів, їх підходів до вивчення конфліктів, далі необхідно розробити методичні рекомендації для профілактики, діагностики та вирішення організаційних конфліктів, призначені для ефективного управлінського впливу, з урахуванням можливостей та потреб обраного підприємства. Відповідно до гіпотези дослідження, вважаємо що змішаний стиль управління є найбільш ефективним, тому маємо проаналізувати стилі управління керівництва компанії та визначити переваги та недоліки кожного із стилів управління.

### **Висновки за першим розділом**

1. В роботі під поняттям конфлікт розуміється конфлікт між окремими індивідами в процесі їх соціальної та психологічної взаємодії. Проведене дослідження дозволило визначити, що існує щонайменше п'ять підходів та критеріїв до класифікації конфліктів. Це дозволяє більш точно ідентифікувати різні типи конфліктів та застосовувати відповідні методи їх вирішення. Доведено, що на підприємстві керівники та менеджери мають приділяти належну увагу питанням управління конфліктами тому, що це сприяє підвищенню ефективності праці та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

2. В роботі визначено, основними передумовами виникнення конфліктів на підприємстві є об'єктивні протиріччя між учасниками конфліктної ситуації, що обов'язково повинні бути значущими для кожного з учасників конфлікту. Показано, що основні причини виникнення конфліктів доцільно поділити на зовнішні та внутрішні. Увагу приділено з'ясуванню найбільш впливових чинників, які, з одного боку, сприяють зменшенню рівня конфліктності на підприємстві, а з іншого – можуть стати джерелом нових конфліктів. До таких чинників належать: норми етики ділового спілкування, правові, координаційно-

інтеграційні, комунікативні, інформаційні та соціально-психологічні.

3. З'ясовано, що управління конфліктами на підприємстві є процесом, що включає різні етапи: ідентифікацію конфліктів, аналіз їх причин, вибір відповідних методів вирішення та впровадження цих методів на практиці. Досліджено основні складові елементи управління конфліктами, зокрема, методи діагностики та оцінки конфліктів, які використовуються на підприємствах. Визначено, що основними методами діагностики конфліктів на підприємстві є аналіз соціально-психологічного клімату, опитування та інтерв'ю з працівниками. Основними методами оцінки типів поведінки у конфлікті є методики Томаса-Кілмана та інших діагностичних інструментів. Засобами та інструментами розв'язання конфліктів є переговори, медіація та проведення тренінгів для працівників.

### **Формування гіпотези дослідження**

Гіпотеза: На підприємстві існує пряма залежність між застосуванням певних стратегій управління конфліктами та ефективністю його діяльності.

Етап 1. Надати коротку характеристику підприємству (надано характеристику підприємства).

Етап 2. Визначити цілі, задачі та провести емпіричне дослідження (проведено дослідження).

Етап 3. Провести аналіз та інтерпретацію результатів дослідження (проведено аналіз результатів дослідження).

Етап 4. Надати рекомендації з ефективного запобігання та вирішення міжособистісних конфліктів на підприємстві (надано рекомендації з ефективного запобігання та вирішення міжособистісних конфліктів на підприємстві).

## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

### 2.1 Характеристика підприємства і результати його діяльності

СТЕКО – підприємство, яке є одним з найбільших виробників вікон в Україні. Згідно інформації, поданої на сайті виробника, щодня на трьох заводах – в Дніпрі і Львові – підприємство виробляє понад 5000 індивідуальних вікон [52]. 17 років досвіду підприємство вкладає в те, щоб кожна конструкція відповідала потребам замовника, служила довго і безвідмовно.

Посаду директора STEKO в Україні займає Олександр Новіковський. Його попередник Олександр Химишинець в 2017 році перейшов в Управляючу компанію STEKO Холдинг, в рамках затвердженого стратегічного плану, розвитку запланованого відкриття і розвитку нових напрямків, посилення існуючих, а також розвитку бізнесу в Україні та можливостей підприємства до виходу на світові ринки вікон та металоконструкцій. Основна інформація про компанію STEKO наведена в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Основна інформація про «СТЕКО»

|   |  |
|---|--|
| Повне найменування юридичної особи (станом на 02.12.2023) | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ STEKO  |
| Дата реєстрації   | 22.01.2003 (20 років 10 місяців)   |
| Код ЄДРПОУ  | 32348756   |
| Розмір статутного капіталу                                | 18 500,00 грн.   |
| Організаційно-правова форма                               | Товариство з обмеженою відповідальністю  |
| Форма власності   | Недержавна власність   |
| Види діяльності   | Основний:<br>79.12 Діяльність з виготовлення вікон<br>Інші:<br>79.11 Діяльність з виготовлення металоконструкцій<br>79.90 Надання інших послуг та пов'язана з цим діяльність |

## Продовження таблиці 2.1

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| Адреса                              | 03150, м. Дніпро, ВУЛИЦЯ ВЕЛИКА ВАСИЛЬКІВСЬКА, будинок 63, офіс 2  |
| Веб сторінка                        | <a href="https://steko.ua/">https://steko.ua/</a>  |
| E-mail                              | dnipro@steko.com   |
| Перелік засновників юридичної особи | БУРТИН СЕРГІЙ ІВАНОВИЧ<br>Розмір внеску до статутного фонду: 17 575,00 грн Частка (%): 95,0000%<br>ХИМИШИНЕЦЬ ОЛЕКСАНДР ВАСИЛЬОВИЧ<br>Розмір внеску до статутного фонду: 925,00 грн<br>Частка (%): 5,0000% |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства [52].*

Отже, об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «СТЕКО».

Компанія STEKO має лінійно-функціональну структуру підприємства.

Стиль управління в компанії STEKO – авторитарний. Це означає, що керівництво приймає рішення самостійно, з мінімальним залученням підлеглих до обговорення. Такий стиль управління забезпечує швидке прийняття рішень і чіткий контроль за їх виконанням, але може знижувати мотивацію і ініціативність працівників.

Основою компанії є відповідальний, висококваліфікований склад персоналу, діяльність якого регулюється організаційно-розподільчими документами, у тому числі правилами внутрішнього трудового розпорядку. Правила є обов'язковими для всіх співробітників.

З кожним працівником укладається індивідуальний трудовий договір. З метою регулювання трудових відносин та узгодження соціально-економічних інтересів працівника.

Цей договір укладається виходячи з Трудового Кодексу України, який є основним регулюючим нормативно-правовим актом в галузі трудових правовідносин. У договорі узгоджено обов'язки сторін, забезпечення зайнятості та регулювання звільнень, виробничо-економічна діяльність, оплата праці та нормування, охорона, робочий час та час відпочинку, професійна підготовка та перепідготовка.

Це один із найпоширеніших варіантів організаційної системи управління. Її особливістю є використання в управлінні як лінійних, так і функціональних підрозділів. Структура управління підприємства наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Організаційна структура «СТЕКО»

| Рівень управління    | Посада   | Відповідальність   |
|----------------------|--|--|
| Генеральний директор | Генеральний директор                                     | Визначає стратегічні цілі і завдання компанії. Керує роботою вищого керівництва        |
| Вище керівництво     | Директор виробництва                                     | Відповідає за ефективну роботу заводів в Дніпрі і Львові                               |
|                      | Директор з продажів                                      | Розробляє стратегії збуту продукції. Відповідає за взаємодію з клієнтами та партнерами |
|                      | Фінансовий директор                                      | Керує фінансовою діяльністю компанії. Розробляє бюджети та фінансові стратегії         |
|                      | Директор з розвитку та інновацій                         | Відповідає за пошук нових технологій та інновацій в галузі виробництва вікон           |
| Відділи              | Виробництва  | Менеджери виробництва та майстри. Робітники на лінії зборки                            |
|                      | Якості   | Забезпечує контроль якості продукції   |
|                      | Продажів   | Менеджери з продажу та обслуговування клієнтів. Менеджери з роботи з дистриб'юторами   |
|                      | Фінансовий   | Забезпечує фінансовий контроль та управління коштами                                   |
|                      | Маркетингу   | Менеджери з маркетингу, спеціалісти з онлайн-просування та відносин з громадськістю    |
|                      | Розробки   | Інженери та дизайнери, що працюють над вдосконаленням продукції                        |
|                      | Постачання   | Забезпечує постачання матеріалів та комплектуючих                                      |
|                      | Юридичний  | Забезпечує юридичну підтримку та відповідність діяльності законодавству                |
|                      | Логістики  | Відповідає за транспортування та логістику продукції                                   |
|                      | Планування   | Планує виробничі процеси та розподілення ресурсів                                      |
| Кадрів               | Займається управлінням персоналом та кадровими питаннями |  |
| Робітники            | Майстри виробничих ліній                                 | Керують процесами на виробничих лініях   |
|                      | Робітники з виготовлення вікон і комплектуючих           | Робітники з виготовлення вікон і комплектуючих   |
|                      | Водії  | Відповідають за транспортування продукції та матеріалів                                |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства.*

Лінійні керівники здійснюють безпосереднє керівництво виробництвом. Вони наділяються необхідними правами і відповідають за кінцеві результати діяльності підпорядкованих їм підрозділів.

Функціональні служби ведуть необхідну підготовчу роботу, здійснюють облік та аналіз діяльності підприємства, розробляють заходи щодо вдосконалення діяльності. На підставі їх рекомендацій лінійний апарат приймає рішення та віддає розпорядження для виконання відповідних завдань. Персонал лінійного апарату та функціональних служб не підпорядкований один одному, але має взаємні зобов'язання щодо вирішення спільних завдань.

До управлінської ланки відносяться як структурні підрозділи, так і окремі фахівці, які виконують відповідні функції управління, чи його частина. Як у будь-якої організаційної структури у лінійно-функціональній структури управління є свої переваги та недоліки.

Сильні та слабкі сторони організаційної структури можна відобразити в даних табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Сильні та слабкі сторони організаційної структури «СТЕКО»

| Сильні сторони   | Слабкі сторони   |
|--|--|
| Функціональні підрозділи допомагають вирішувати проблеми вищому керівництву, що виникають в ході діяльності. | Кожен відділ певною мірою зацікавлений у досягненні своєї мети, а не загальної мети всього підприємства                    |
| Враховує особливості виробничого процесу   | На практиці не завжди спостерігаються взаємозв'язки та взаємодії на горизонтальному рівні між функціональними підрозділами |
| Кожен працівник підпорядкований лише одному керівнику (дотримується принципу єдиноначальності)               | Дублювання функцій деякими функціональними підрозділами, невиконання заявлених функцій                                     |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства.*

Керівники є професіоналами у сфері управління персоналом. Принципи відбору персоналу, як правило, орієнтовані на рекомендації знайомих та колег,

що підтверджують професіоналізм працівника, підвищується цінність працівника, який має особисті знайомства, посадові контакти та неформальні зв'язки, які надалі принесуть підприємству додаткові переваги. Однак висока поінформованість працівників призводить до того, що керівнику організації складно приховати від персоналу відомості про методи роботи та стосунки з клієнтами та державними структурами. Ця поінформованість ставить роботодавця у залежність від працівника і тим самим підвищує цінність перевірених людей.

Станом на 2021 рік, чисельність персоналу складала 980 осіб, на 2022 рік – 720 осіб, а станом на 2023 рік – 554 осіб. Важливим фактором, що вплинув на чисельність персоналу, стала українсько-російська війна, яка почалась у 2022 році. Війна призвела до значних соціально-економічних змін, що також відобразилось на нашому підприємстві. Зокрема, частина працівників була мобілізована до Збройних сил України, а інша частина вимушено покинула місце проживання, що зумовило додаткове скорочення штату. Зменшення чисельності персоналу також можна пояснити оптимізацією виробничих процесів та впровадженням нових технологій, що дозволили підвищити продуктивність праці при меншій кількості працівників.

Плинність персоналу є важливим показником для оцінки стану підприємства. У 2023 році цей показник склав 15%, що є нижчим за середній по галузі, який за даними складає близько 20%. Низька плинність персоналу може свідчити про задоволеність працівників умовами праці, або ж про відсутність альтернатив та стабільність доходу у складних умовах війни.

Зміни у структурі персоналу підприємства наочно представлені на рис. 2.1. Представлено динаміку змін за віковою та статевою ознакою. Критерії поділу обрано ті, що використовує підприємство у своїй діяльності.

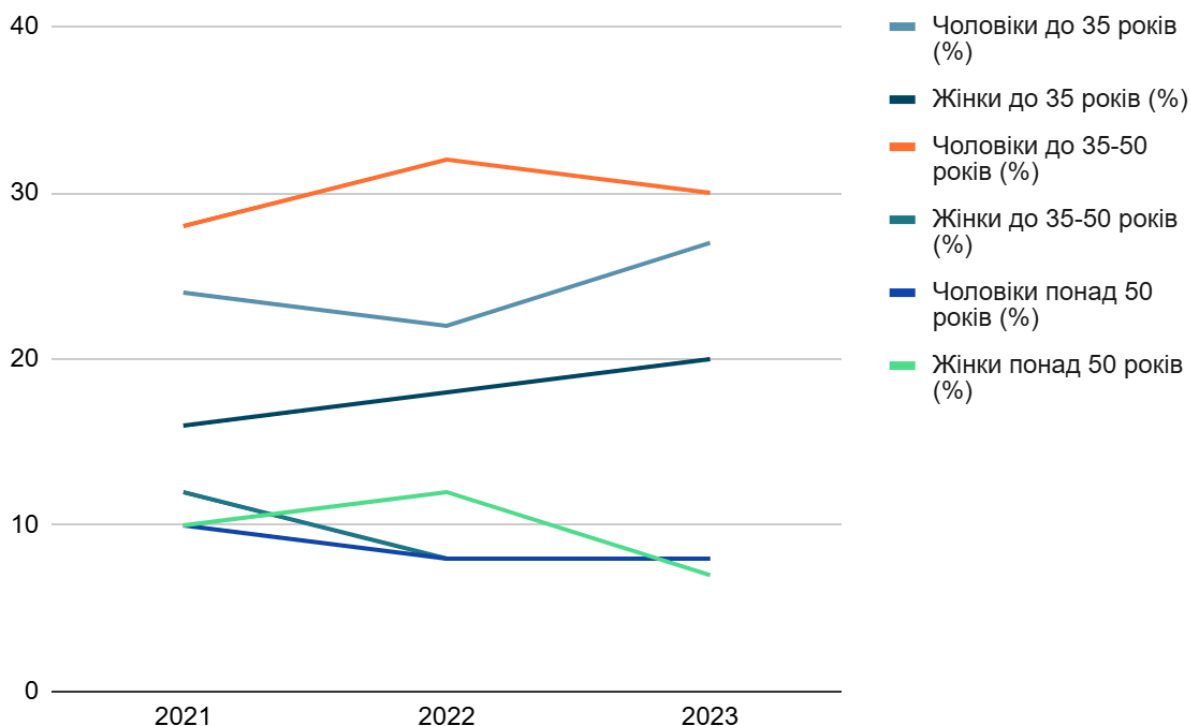


Рисунок 2.1 – Структура персоналу за віковою та статевою ознаками 2021-2023 рр. (%)

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства.*

Дані рис. 2.1 показують, що змінилася структура персоналу за віковою та статевою ознакою. Частка працівників віком до 35 років збільшилася з 40% у 2022 році до 47% у 2023 році. Це вказує на активне залучення молодих спеціалістів. Частка працівників старше 50 років зменшилася з 20% у 2022 році до 15% у 2023 році, що може бути пов'язано з виходом на пенсію та адаптацією молодих спеціалістів до нових умов праці.

Співвідношення чоловіків та жінок на підприємстві змінилося на користь чоловіків – 65% чоловіків і 35% жінок у 2023 році порівняно з 62% чоловіків і 38% жінок у 2022 році. Це може бути пов'язано з характером виробничих процесів та специфікою роботи, де частина жінок вимушена була залишити робочі місця через складнощі воєнного часу та необхідність догляду за сім'єю.

Таким чином, впровадження нових технологій, вплив війни та зміни у структурі персоналу за віковою і статевою ознакою свідчать про динамічні

зміни на підприємстві, спрямовані на адаптацію до сучасних викликів та підвищення ефективності роботи.

З метою оцінки діяльності організації необхідне провести фінансовий аналіз діяльності організації, щоб мати можливість оцінити: майновий стан підприємства; ступінь підприємницького ризику; достатність капіталу для поточної діяльності підприємства та довгострокових інвестицій; потреба у додаткових джерелах фінансування; здатність до нарощування капіталу; раціональність вливання позикових коштів; обґрунтованість політики розподілу та використання прибутку.

Оцінка фінансового стану проводилася на підставі даних фінансової звітності у передвоєнні роки за 2022-2023 рр. Перш за все відзначимо, що компанія здійснює свою господарчу діяльність прибутково, що наочно представлено на рис. 2.2.

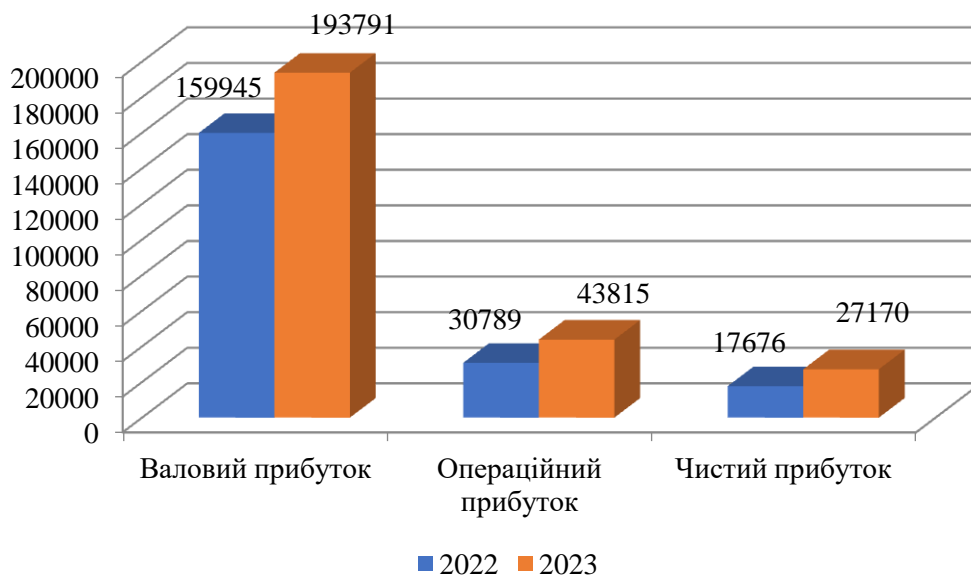


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «СТЕКО» за 2022-2023 рр. (тис. грн.)

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства.*

Дані рис. 2.2 показують, що протягом останніх років підприємство покращує результати діяльності. Валовий прибуток підприємства, що характеризує основну операційну діяльність (саме виробництво вікон) збільшився на 21,2%. Доходи підприємства зростають більш швидкими

темпами, ніж відбувається зростання собівартості (прямих витрат на виробництво). Нам здається, що це цілком зрозуміло в сучасних умовах, бо попит з боку різних покупців на вікна є великим, що і зумовлює зростання продажів. Також збільшується операційний прибуток підприємства. Станом на 2023 р. він перевищує значення 2022 р. на 13 тис. грн.. Отже, маємо констатувати, що керівництво підприємства ретельно слідкує за операційними витратами, контролює їх і впроваджує заходи щодо оптимізації. За рис. 2.1 видно, що основний фінансово-економічний показник діяльності підприємства має тенденцію до збільшення. Чистий прибуток ТОВ «СТЕКО» у 2023 р. є більшим на 9,5 тис. грн.

На рис. 2.3 наочно представлено фінансово-економічні результати операційної діяльності підприємства за два роки.

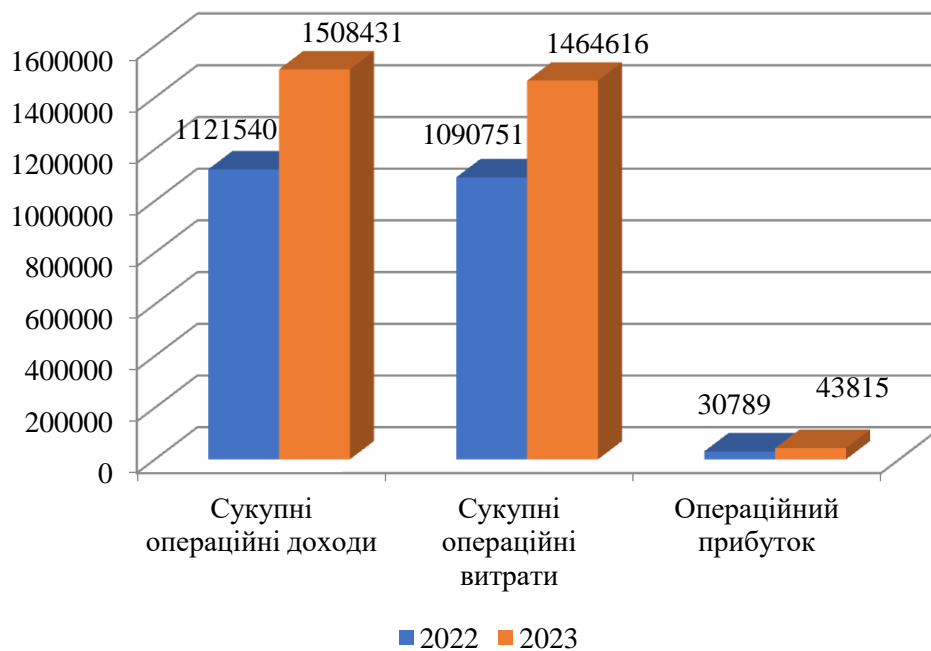


Рисунок 2.3 – Динаміка операційного результату діяльності ТОВ «СТЕКО» за 2022-2023 рр. (тис. грн.)

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства.*

Маємо зауважити, що на 2023 р. сума сукупного операційного доходу підприємства збільшилася на 34,5%. Відбулося це за рахунок зростання доходів від реалізації продукції. Інший операційний дохід підприємства не є суттєвим,

він має незначну частку в сумі сукупних доходів. А станом на 2023 р сума операційного доходу зменшилася на 2500 грн. Отже, основні доходи підприємство забезпечує шляхом реалізації основного продукту – метало пластикових вікон. Також зросла сума сукупних операційних витрат. Всього вона є більшою у 2023 р. порівняно до значення 2022 р. на 374 тис. грн. У той же час, темп зростання сукупних операційних витрат становить 34,3%, що є меншим за темп зростання доходів. Саме це і зумовлює збільшення операційного прибутку підприємства.

Проведене попереднє дослідження сутності конфліктів та управління конфліктами на підприємстві говорить про необхідність з'ясування частки витрат на персонал (на навчання, на консультування, на вирішення різних психологічних та інших аспектів). Ці витрати включаються до суми адміністративно-управлінських витрат підприємства – витрати на персонал. На рис. 2.4 представлено динаміку операційних витрат підприємства за основними складовими.

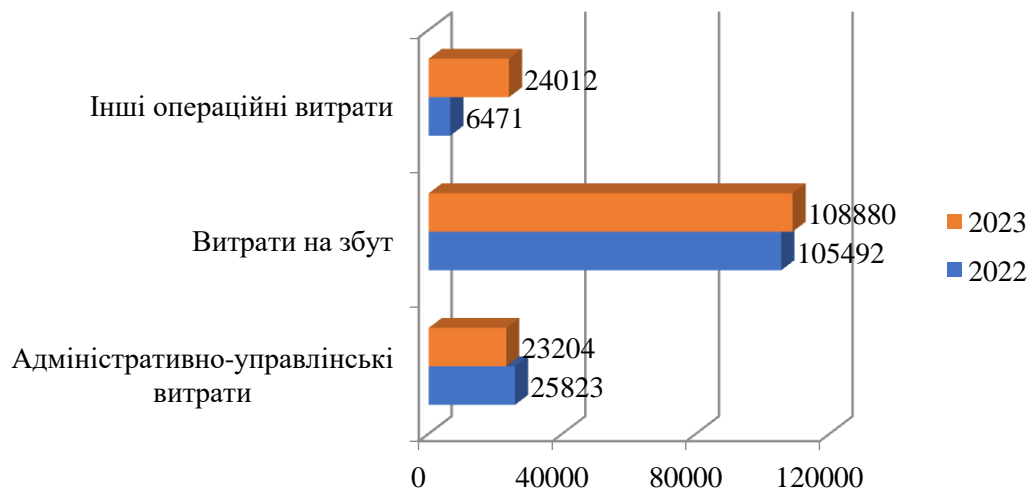


Рисунок 2.4 – Динаміка операційних витрат ТОВ «СТЕКО» за 2022-2023 рр.  
(тис. грн.)

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства.*

За даними рис. 2.4 видно, що адміністративно-управлінські витрати підприємства у 2023 р. зменшилися порівняно до попереднього року на 10%. Доходимо висновку, що були скорочені і витрати на персонал. Відбувся

перерозподіл на користь витрат на збут (в тому числі, маркетингових витрат) та інших операційних витрат підприємства.

Опрацювання внутрішніх документів ТОВ «СТЕКО» (регламентів діяльності) показало:

1) відповідно до ухвалених політик бюджетування, витрати на персонал плануються, як відсоток від доходу від реалізації продукції. Отже, за планом сукупні витрати на персонал мали б складати на 2022 р. - 33380 грн на рік, на 2023 р. – 45 тис грн. Однак, розпочинаючи з 2022 р. витрати на персонал за фактом виділялися по остаточному принципу, без виконання політик бюджетування;

2) за фактом витрати на персонал підприємства становили у 2022 р. 7200 грн, у 2023 р. – 5960 грн., що становить відповідно 28 та 26% від суми операційних витрат підприємства;

3) ключовим напрямком витрат на персонал були витрати на рекрутинг – на підбір необхідних фахівців за відкритими вакансіями, грошові витрати на навчання, розвиток, нематеріальну мотивацію тощо майже не неслись (якщо будь-які заходи і відбувалися, то за рахунок внутрішніх спеціалістів та джерел).

Таблиця 2.4 – Аналіз планових і фактичних витрат на персонал ТОВ «СТЕКО» за 2022-2023 рр. (грн.)

|  | 2022  | 2023  | Абс. зміна |
|--|-------|-------|------------|
| Витрати на персонал                          |       |       |            |
| план   | 33387 | 45069 | 11682      |
| факт   | 7200  | 5960  | -1240      |
| Витрати на персонал, % до операційних витрат | 27,9  | 25,7  | -2,2       |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства.*

З метою визначення фінансового стану підприємства проведемо оцінку його майнового стану на основі дослідження балансу ТОВ «СТЕКО», який представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Вертикальний аналіз агрегованого балансу ТОВ «СТЕКО» за період 2021 року – 2023 роки (тис. грн.)

| Показники                  | 2021   | % до<br>валюти<br>балансу | 2022   | % до<br>валюти<br>балансу | 2023   | % до<br>валюти<br>Балансу | Відхилення |
|----------------------------|--------|---------------------------|--------|---------------------------|--------|---------------------------|------------|
| 1                          | 2      | 3                         | 4      | 5                         | 6      | 7                         | 8          |
| Актив                      | 298071 | 100                       | 235063 | 100                       | 426783 | 100                       | 0          |
| Довгострокові активи       | 194315 | 65                        | 301642 | 68                        | 223456 | 81                        | 13         |
| Поточні активи.            | 51878  | 18                        | 74517  | 32                        | 80378  | 19                        | -13        |
| Запаси                     | 14204  | 7                         | 29988  | 13                        | 29750  | 7                         | -6         |
| Дебіторська заборгованість | 29489  | 6                         | 30048  | 13                        | 38944  | 9                         | -4         |
| Гроші                      | 8185   | 4                         | 14481  | 6                         | 11684  | 3                         | 3          |
| Пасив                      | 298071 | 100                       | 235063 | 100                       | 426783 | 100                       | 0          |
| Капітал                    | 22398  | 10                        | 27851  | 12                        | 40941  | 10                        | -2         |
| Довгострокові зобов'язання | 260469 | 83                        | 345296 | 87                        | 255178 | 88                        | 1          |
| Поточні зобов'язання       | 15204  | 7                         | 3012   | 1                         | 7715   | 2                         | 1          |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства.*

За 2021-2023 роки. за даними таблиці 2.5, активи збільшилися на 203181 тис. грн. Це наслідок деякого збільшення обсягу поточних активів на 28500 тис. грн та збільшення довгострокових активів на 174681 тис. грн.

Слід зазначити, що загалом структура сукупних активів характеризується перевищенням у складі частки довгострокових активів, що становить кінець 2021 року 77%, а кінці 2023 року – 81%. Запаси становлять у структурі оборотних коштів велику частку, питома вага якої за 2023 рік становить 37%, а дебіторська заборгованість становить за 2023 рік – 48,4%.

Пасиви відображають джерела коштів підприємства і складаються з власного капіталу та зобов'язань. Власний капітал збільшився з 2021 року до 2023 року на 18543 тис. грн, хоча частка у валюті балансу, як і раніше, 10%.

Структура позикових коштів протягом 3 років зазнала підприємством деякі зміни. За цей період підприємство збільшило частку довгострокових зобов'язань, а саме позик банків. У 2021 році позики банків становили 186000 тис. грн, це 83% у структурі капіталу, у 2023 вже 378127 тис. грн, хоча

структура становить 88%. За оптимальної структури капіталу підприємства – 50% позикового та 50 % власного капіталу. Таким чином, як і раніше, основним джерелом діяльності підприємства є позиковий капітал.

У таблиці 2.6 представлено оцінку фінансового стану, що дозволить зробити висновки про нинішній стан підприємства.

Таблиця 2.6 – Фінансовий стан ТОВ «СТЕКО» за 2022-2023 рр. (тис. грн.)

| Показники   | 2022       | 2023       | Зміни      |
|---|------------|------------|------------|
| 1 Активи  | 505 274.00 | 564 276.00 | +59 002.00 |
| 1.1 Нематеріальні активи                          | 253 00     | 85.00      | -168 00    |
| 1.2 Основні засоби                                | 102 927.00 | 93 250.00  | -9,677 00  |
| 1.3 Незавершені капітальні інвестиції             | 347 00     | 87.00      | -260 00    |
| 1.4 Запаси  | 354 351.00 | 407 825.00 | +53 474.00 |
| 1.5 Дебіторська заборгованість за продукцію       | 15 897.00  | 7,544.00   | -8 353.00  |
| 2 Пасиви  | 505 275.00 | 564 276.00 | +59 001.00 |
| 2.1 Власний капітал                               | 249 420.00 | 295 735.00 | +46 315.00 |
| 2.2 Короткострокові кредити банків                | 70 000.00  | 72 067.00  | +2 067.00  |
| 2.3 Поточна кредиторська заборгованість за товари | 60 676.00  | 137 393.00 | +76 717.00 |
| 2.4 Інші поточні зобов'язання                     | 83 517.00  | 7 311.00   | -76 206.00 |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства.*

Таким чином, на підставі даних зведеної оцінки фінансового стану представлених у таблиці 2.6, дозволяють зробити висновки про нинішній стан підприємства, що дане підприємство є ліквідним та фінансово стійким.

Незважаючи на те, що залежність підприємства від позикового капіталу зростає, залучати позикові кошти в умовах, що склалися, вигідно. Більшість позикового капіталу залучається як довгострокового кредиту фінансування капітальних вкладень та інновацій, що у свою чергу позитивно позначається розширенні фінансово-господарську діяльність підприємства, призводить до зростання товарообігу, прибуток від реалізації продукції і наданих послуг, розширенню господарських зв'язків.

Крім того, це позитивно позначається на іміджі компанії та якості продукції та наданих послуг. У перспективі залежність підприємства від позикового капіталу можна скорочувати.

Отже, враховуючи проведені дослідження фінансового стану та платоспроможності підприємства, вважаємо, що компанія «СТЕКО» є прибутковою, та являється на сьогоднішній день, однією з провідних фірм металопластикових вікон та конструкцій в Україні.

Для визначення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві, було проведено розрахунок продуктивності праці за 2 роки (2022 та 2023). Продуктивність праці може бути розрахована як виробіток або трудомісткість.

Продуктивність праці є одним з ключових показників, що дозволяють оцінити ефективність використання робочої сили на підприємстві. Вона дозволяє виявити, наскільки ефективно працівники виконують свої обов'язки та які зміни можуть бути впроваджені для покращення виробничих процесів.

Для того щоб оцінити ефективність використання робочого часу на підприємстві, потрібно розрахувати виробіток у формулі (2.1).

$$V = \frac{Q}{T}, (2.1)$$

де  $Q$  — обсяг виробленої продукції;

$T$  — затрати робочого часу.

Розрахунок виробітку дозволяє визначити кількість продукції, виробленої за одиницю часу, що є важливим показником для оцінки ефективності виробничих процесів.

Для того щоб оцінити затрати часу на виробництво однієї одиниці продукції, потрібно розрахувати трудомісткість на одиницю продукції у формулі (2.2).

$$T_p = \frac{T}{Q}, \quad (2.2)$$

де  $T$  — затрати робочого часу;  
 $Q$  — обсяг виробленої продукції.

Розрахунок трудомісткості допомагає визначити, скільки часу потрібно для виробництва однієї одиниці продукції, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та знизити витрати.

Для того щоб оцінити середню продуктивність праці на одного працівника, потрібно розрахувати продуктивність праці у формулі (2.3).

$$P = \frac{Q}{Ч}, \quad (2.3)$$

де  $Q$  – обсяг виробленої продукції (або доходи від реалізації продукції);

$Ч$  – кількість працівників.

Розрахунок продуктивності праці на одного працівника дозволяє оцінити індивідуальну ефективність працівників, що є важливим для планування кадрової політики та розробки стратегій підвищення продуктивності.

У таблиці 2.7 представлено розрахунки продуктивності праці, що дозволить зробити висновки до ефективності використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.7 – Розрахунок продуктивності праці на ТОВ «СТЕКО» за 2022 та 2023 роки

| Показник  | 2022 рік | 2023 рік | Зміни   |
|---|----------|----------|---------|
| Доходи від реалізації, грн  | 1121540  | 1508431  | +386891 |
| Кількість робочих днів на рік   | 250      | 250      | -       |
| Тривалість робочої зміни, год.  | 8        | 8        | -       |
| Чисельність персоналу, осіб   | 720      | 554      | -166    |
| Продуктивність праці на одного робітника  |          |          |         |
| - денна   | 6,94     | 9,03     | +2,09   |
| - річна (обсяг виробництва, од./день * кількість робочих днів на рік / чисельність персоналу) | 1736,11  | 2256,32  | +520,21 |

## Продовження таблиці 2.7

| Показник   | 2022 рік | 2023 рік | Зміни |
|--|----------|----------|-------|
| - годинна (обсяг виробництва, од./день / (тривалість робочої зміни * чисельність персоналу)                  | 0,87     | 1,13     | +0,26 |
| Продуктивність праці на одиницю часу   |          |          |       |
| - денна продуктивність праці усіх робітників (з умови)   | 5000     | 5000     | -     |
| - річна продуктивність праці всіх робітників (денна продуктивність праці усіх робітників * тривалість зміни) | 40000    | 40000    | -     |
| - годинна продуктивність праці усіх робітників (денна продуктивність праці / тривалість зміни)               | 625      | 625      | -     |
| Трудомісткість (тривалість робочої зміни / обсяг виробництва)  | 0,0016   | 0,0016   | -     |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства.*

Продуктивність праці на підприємстві протягом аналізованого періоду показала суттєве зростання. В 2022 році один працівник виготовляв у середньому 1736,11 одиниць продукції на рік, тоді як у 2023 році цей показник зріс до 2256,32 одиниць продукції на рік. Це свідчить про зростання продуктивності праці на 520,21 одиниць продукції на одного працівника на рік. Денний показник продуктивності також зріс з 6,94 одиниць продукції до 9,03 одиниць продукції, що свідчить про збільшення на 2,09 одиниць продукції на одного працівника на день. Годинна продуктивність одного працівника зросла з 0,87 одиниць до 1,13 одиниць продукції на годину, що демонструє підвищення на 0,26 одиниць продукції на годину.

Зростання продуктивності праці на одного працівника свідчить про позитивні ознаки, такі як підвищення ефективності роботи, впровадження нових технологій або методів організації праці, а також зростання кваліфікації працівників. Підвищення продуктивності праці означає, що робітники можуть виробляти більше продукції за ту саму кількість робочого часу, що свідчить про покращення процесів на підприємстві.

Однак, прагнення досягти високої продуктивності призводить до збільшення робочого навантаження та тиску на працівників. Що може

викликати стрес, тривогу та виснаження, що, в свою чергу, негативно впливає на фізичне, психічне здоров'я та зародження нових конфліктів у колективі.

Таким чином, хоча висока ефективність праці є бажаною метою, важливо забезпечити баланс між продуктивністю та добробутом працівників. Компанії повинні створювати умови для роботи, які не лише сприяють досягненню високих результатів, але й підтримують здоров'я та мотивацію працівників. Логічним є те, що будь-яка система, яка фокусується лише на продуктивності без урахування людського фактору, може призвести до негативних наслідків.

## **2.2 Дослідження соціально-психологічного клімату ТОВ «СТЕКО» та визначення його особливостей**

Вбачаємо за необхідне визначити поточний стан соціально-психологічного клімату, що склався всередині колективу ТОВ «СТЕКО». Доцільно провести відповідне дослідження. Як визначають численні дослідники та практики, саме «здоровий чи нездоровий» соціально-психологічний клімат впливає на рівень конфліктності всередині підприємства, на ймовірність появи між групових конфліктів та вміння їх попереджати та вирішувати. За своєю суттю саме соціально-психологічний клімат відображує так званий стан «групової психіки» персоналу підприємства, ставлення співробітників до умов і характеру праці та у підсумку впливає на продуктивність праці.

Вивчення соціально-психологічного клімату на ТОВ «СТЕКО» можна проводити за допомогою різноманітних методів. Практичні методи включають спостереження, бесіди, аналіз результатів діяльності, аналіз руху кадрів та стану службової дисципліни, а також узагальнення незалежних характеристик. Психологічні методи, такі як соціометричне опитування та анкетування, потребують спеціальної підготовки. Для цього використаємо у дослідженні

методику оцінки психологічної атмосфери у колективі, розроблену Л. В. Беззубко [30].

Задля проведення оцінки поточного стану соціально-психологічного клімату на ТОВ «СТЕКО» було проведено опитування персоналу. Опитувальник розроблявся автором цієї роботи (Додаток А). Опитування проводилося HR-менеджером ТОВ «СТЕКО». Було опитано 30 респондентів: 15 з виробничого відділу та 15 з відділу управління. Групу респондентів обирала автор цієї роботи, з метою отримання репрезентативної вибірки, яка охоплює різні підрозділи компанії та відображає загальний стан соціально-психологічного клімату. Виробничий відділ представляє безпосередніх виконавців виробничого процесу, а відділ управління - керівників та менеджерів, які відповідають за організацію та контроль роботи. Це дозволяє отримати повну картину соціально-психологічного клімату в різних структурних підрозділах ТОВ «СТЕКО»

Згідно аналізу лінійно-функціональної структури підприємства, та проведеного нами опитування персоналу підприємства, можемо виділити шість основних груп факторів, що визначають стан соціально-психологічного клімату та працездатність працівників на підприємстві «СТЕКО» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Групи факторів, що визначають стан соціально-психологічного клімату

| Службово-функціональні фактори   | Управлінські фактори  |
|--|---|
| умови праці робітників та обладнання місць;<br>забезпеченість праці технікою, зв'язком, захисними засобами тощо;<br>організація праці, режим праці та відпочинку, графік роботи тощо;<br>обґрунтованість та чіткість розподілу функцій між працівниками;<br>ставлення керівництва до питань організації праці працівників та ін. | стиль та методи управління персоналом;<br>ставлення керівників до працівників;<br>згуртованість управлінської ланки;<br>спадкоємність в оцінці та виборі способів впливу на підлеглих;<br>соціальна дистанція між керівниками та підлеглими;<br>етика взаємодії управлінського та виконавчої ланки та ін. |
| Економічні чинники   | Психологічні фактори  |
| система оплати праці;<br>своєчасність отримання грошового змісту;  | взаємини працівників між собою;   |

|  |   |
|--|---|
| встановлення меж окладів відповідно до витрат праці;<br>справедливий (або несправедливий) розподіл матеріальних винагород. | ступінь соціально-психологічної сумісності; рівень конфліктності; стан взаємодії між підрозділами; взаємини співробітників із безпосереднім керівником. |
|--|---|

Продовження таблиці 2.8

| Фактори професійно-кваліфікаційної характеристики персоналу  | Правові фактори   |
|--|---|
| чисельність персоналу;<br>відповідність кваліфікації персоналу виконуваної діяльності;<br>забезпечення адаптації та входження на посаду;<br>перспектива підвищення кваліфікації;<br>перспектива службового зростання та кар'єри;<br>обґрунтованість підбору персоналу та ін. | оптимальність та несуперечність правових актів, що регулюють професійну діяльність;<br>відповідність правових актів вимогам сучасної діяльності;<br>наявність за кожною посадою посадової інструкції із зазначенням обсягу обов'язків, прав та відповідальності;<br>форма та зміст правових актів;<br>зручність у їх застосуванні тощо. |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства.*

Вивчення організації діяльності підприємства у частині управління конфліктами підприємства можна розглядати в двох аспектах – внутрішньому та зовнішньому.

Внутрішній аспект передбачає використання технологій продуктивного спілкування та раціональної поведінки в конфлікті.

Зовнішній аспект відображає управлінську активність з боку керуючого або іншого суб'єкта управління по відношенню до конкретного конфлікту. Іншими словами, це все можна назвати одним словом – конфліктостійкістю (рисунок 2.5) [46].

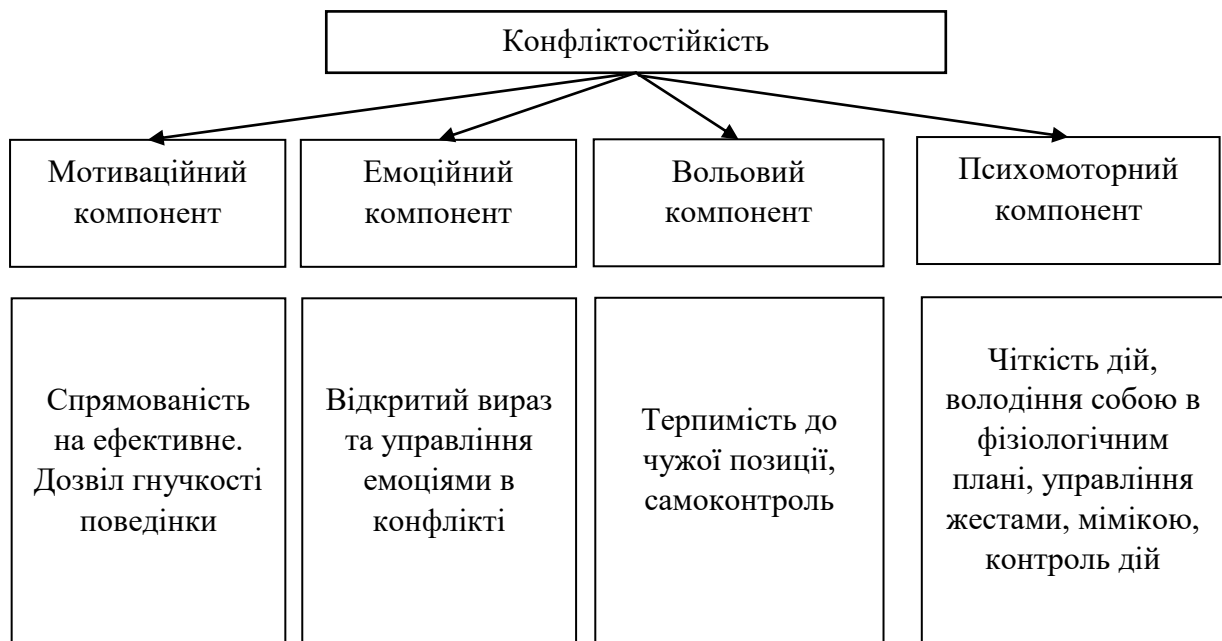


Рисунок 2.5 – Структура конфліктостійкості на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [46].

Вважаємо, що модель конфліктологічної культури фахівця «СТЕКО», відповідно до проведеного опитування, повинна включати наступні професійно-значущі компоненти (таблиця 2.9):

Таблиця 2.9 – Модель конфліктологічної культури фахівця «СТЕКО»

| Сфера               | Компоненти  |
|---------------------|---|
| Інтелектуальна      | – Гнучкість розуму; самостійне та творче мислення; система знань.<br>– Подолання стереотипів щодо себе, інших ситуацій.<br>– Адекватне сприйняття та оцінка конфлікту.<br>– Вибір раціонального стилю конфліктного поведінки.<br>– Зниження напруженості. |
| Емоційна            | – Ситуативна тривожність.<br>– Адекватна самооцінка, впевненість у собі.<br>– Вміння керувати почуттями, стосунками, настроєм.<br>– Емпатія, відкритість, терпимість.   |
| Мотиваційна         | – Ставлення до насильства та не насильства у відстоюванні власних інтересів та позицій, ставлення до конфлікту як засобу вирішення об'єктивного протиріччя, актуалізація тенденцій вступу у конфлікт чи його уникнення.                                   |
| Вольова             | Терпіння та володіння собою у спілкуванні, наполегливість; ініціативність, сміливість, принциповість.   |
| Предметно-практично | Вміння в галузі діагностики, прогнозування, попередження, вирішення конфліктологічних завдань.  |

## Продовження таблиці 2.9

| Сфера           | Компоненти   |
|-----------------|--|
| Саморегуляція   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Свобода вибору цілей конфліктної діяльності та засобів їх досягнення.</li> <li>– Осмисленість дій у конфлікті; рефлексія.</li> <li>– Нейтралізація негативних емоцій гніву, подразнення, підвищеної тривожності, агресії.</li> </ul> <p>Розвинена сфера саморегуляції координує усі психічні стану, сприяє зміцненню психічного здоров'я та досягненню успіху</p> |
| Екзистенціальна | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Чітка позиція щодо конфліктів, впевненість у виборі, свобода індивідуальності, прагнення до самоактуалізації, постійне професійне самовдосконалення, орієнтування у всіх сферах соціального життя.</li> </ul> <p>Вміння адекватно оцінювати власні можливості і можливості, брати він відповідальність за все, що відбувається.</p>                               |

*Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Також, відповідно до проведеного нами опитування персоналу підприємства, ми можемо виділити найбільш типові ситуації, що зумовлюють виникнення конфліктів на ТОВ «СТЕКО» та зробити наступні висновки:

по-перше, частина працівників зазначила, що керівники приймають важливі рішення без урахування думки колективу. Це призводить до зниження рівня довіри до керівництва та демотивації працівників.

по-друге, існування неформальних груп, що призводить до виникнення внутрішніх конфліктів та ускладнює комунікацію між працівниками різних підрозділів.

по-третє, деякі керівники не враховують індивідуальні особливості своїх підлеглих, що призводить до зростання рівня конфліктів та зниження ефективності управління.

по-четверте, відсутність чіткої координації та організаційно-технологічних зв'язків між підрозділами, що ускладнює виконання спільних завдань та знижує ефективність роботи.

При цьому вважаємо за доцільне використовувати модель подвійної зацікавленості американських психологів К. Томаса і Р. Кілмана [9]. У моделі представлені п'ять способів вирішення конфліктів, які визначаються двома вимірами: напористістю (по вертикальній осі), тобто ступенем, в якому людина намагається задовольнити свої власні інтереси, і кооперацією (по

горизонтальній осі), тобто ступенем, в якому людина намагається задовольнити інтереси інших (рисунок 2.6) [9].

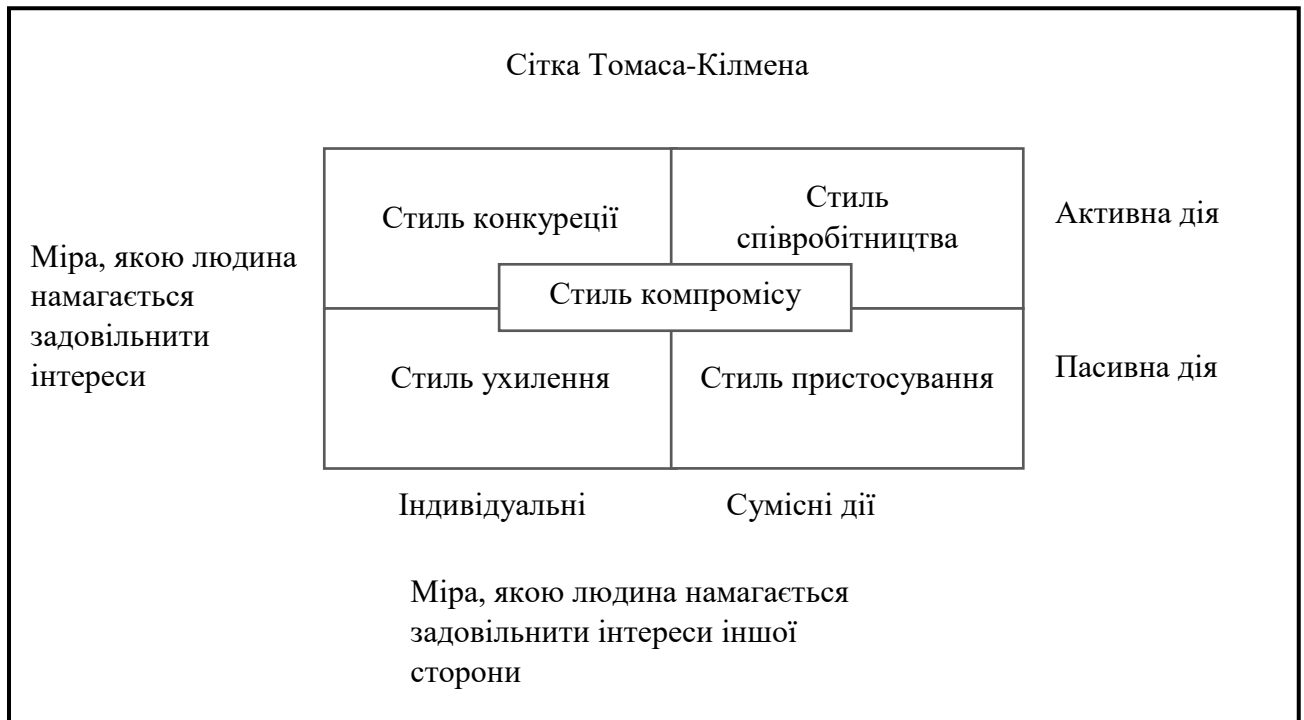


Рисунок 2.6 – Сітка Томаса-Кілмена

*Джерело: складено автором на основі [9]*

Слід враховувати фактори:

Конкуренція (суперництво, домінування) застосовується у критичних ситуаціях з браком часу, коли потрібно швидко прийняти рішення. Вона передбачає нав'язування своєї точки зору без урахування думки інших, задовольняючи власні інтереси всупереч інтересам інших.

Ухилення (уникнення, ігнорування) підходить для надзвичайно складних ситуацій з високим ризиком, коли негайне вирішення проблеми може погіршити ситуацію або коли результат не є важливим. Людина займає нейтральну позицію, уникаючи відповідальності за рішення.

Пристосування (відступлення) протилежна конкуренції, коли людина нехтує своїми інтересами заради задоволення іншої сторони. Ефективно в ситуаціях, коли власна думка помилкова або питання важливіше для іншої сторони.

Співробітництво (асертивність, кооперація) використовується, коли рішення важливе для обох сторін з однаковим рівнем влади. Воно передбачає задоволення інтересів обох сторін через визнання розходжень і розуміння позиції іншого.

Компроміс – це взаємоприйнятне рішення, що частково задовольняє обидві сторони. Застосовується, коли цілі однаково важливі, а сторони мають рівну владу і прагнуть знайти прийнятне рішення..

Соціально-психологічний клімат у колективі ТОВ "СТЕКО" – це стан колективної психології, що включає ставлення членів колективу до умов та характеру спільної діяльності, до колег та до керівництва. На основі проведеного опитування персоналу, можна виділити основні особливості цього клімату, які впливають на ефективність роботи підприємства:

по-перше, працівники відзначають високий рівень фізичної та психологічної безпеки на робочому місці, це включає як дотримання норм охорони праці, так і створення безпечної психологічної атмосфери, де працівники можуть висловлювати свої думки та погляди без страху перед негативними наслідками;

по-друге, працівники характеризують атмосферу в колективі як дружню і підтримуючу. Взаємовідносини між колегами здебільшого позитивні, що сприяє командній роботі та злагодженій діяльності підприємства;

по-третє, незважаючи на загальний позитивний клімат, деякі працівники вказують на періодичний стрес, пов'язаний із робочими навантаженнями та термінами виконання завдань. Це свідчить про необхідність розробки програм для зниження рівня стресу та підтримки емоційного здоров'я працівників.

Соціально-психологічний клімат у колективі ТОВ "СТЕКО" можна охарактеризувати як сприятливий для ефективної та продуктивної роботи. Дружні взаємовідносини, висока мотивація та задоволеність умовами праці сприяють загальному позитивному психологічному стану колективу. Однак, існують деякі аспекти, такі як рівень стресу, що потребують додаткової уваги для забезпечення оптимальних умов роботи і подальшого удосконалення

соціально-психологічного клімату. Працівники ТОВ "СТЕКО" в цілому висловлюють високу мотивацію та залученість до роботи. Це зумовлено як особистими прагненнями до професійного зростання, так і системою заохочень, що діє на підприємстві.

### **2.3 Аналіз методів та підходів до управління конфліктами, що використовується на ТОВ «СТЕКО»**

Аналіз психологічної атмосфери у колективі є важливим для розуміння того, як внутрішні взаємини впливають на ефективність роботи компанії. Виявлені стилі поведінки у конфліктних ситуаціях допомагають зрозуміти, які аспекти управління та комунікацій потребують покращення для підвищення загальної ефективності та зниження рівня конфліктності.

Для того, щоб визначити наскільки добре працівники компанії інтегровані у корпоративну культуру та які аспекти цієї культури потребують покращення, необхідно оцінити організаційну культуру ТОВ «СТЕКО». Для цього було застосовано тест «Рівень організаційної культури». Було опитано 30 респондентів, які представляють різні підрозділи компанії. Опитування проводилося за допомогою опитувальника (Додаток Б), розробленого на основі методики І.Д. Ладанова [26].

Індекс "Ок" склав 148 балів, що відноситься до середнього показника. Отже, не можна сказати, що організаційна культура має позитивну спрямованість. Для оцінки організаційної культури ТОВ «СТЕКО» було використано опитувальник, який складався з чотирьох основних категорій: "Робота", "Комунікації", "Управління" та "Мотивація та мораль". Кожна категорія включала питання, спрямовані на оцінку різних аспектів організаційної культури.

Робота: Включає питання, пов'язані з виконанням робочих обов'язків, чіткістю інструкцій та наявністю необхідних ресурсів.

Комунікації: Оцінює якість внутрішніх комунікацій, доступність інформації та взаємодію між співробітниками.

Управління: Включає питання, що стосуються стилю керівництва, відносин між керівниками та підлеглими, а також ефективності управлінських рішень.

Мотивація та мораль: Оцінює рівень мотивації працівників, наявність системи винагороди та загальний моральний клімат у колективі. Результати оцінки рівню організаційної культури представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.10 – Середнє значення балів по категоріях

| Назва категорії     | Значення                   |
|---------------------|----------------------------|
| Робота              | 8 – 6 – мажорне            |
| Комунікації         | 5 – 4 – помітне засмучення |
| Управління          | 5 – 4 – помітне засмучення |
| Мотивація та мораль | 5 – 4 – помітне засмучення |

*Джерело: складено автором на основі отриманих даних опитування.*

Результати по категоріях показали наявність значних проблем у наступних категоріях: комунікація, управління та мотивація. Застосований опитувальник дозволив підтвердити ці висновки.

Більшість респондентів відповіли позитивно лише на 6 питань з 12, що дозволяє зробити висновок про те, що у працівників причетність присутня, але її розвитку заважає низка факторів. Судячи з результатів опитування, працівники мають чітке уявлення про свої обов'язки, мають для виконання своєї роботи всі необхідні інструменти, що, безумовно, сприяє наданню якісних послуг та меншим витратам сил при виконанні своїх обов'язків.

Також більшість респондентів відповіли, що на роботі у них є, як мінімум один справжній друг, що говорить про досить хороший психологічний клімат у колективі на горизонтальному рівні. Хороший психологічний клімат дозволяє уникати сварок, нездорової конкуренції, підвищеної конфліктності тощо.

Проте більшість працівників майже ідентично негативно відповіли на питання, що відносяться до сфери відносин з керівництвом компанії, що

дозволяє зробити висновок, що горизонтальні відносини в колективі досить здорові, але вертикальні відносини – керівник-підлеглі, мають негативну характеристику.

Респонденти заявили, що не отримують похвали чи схвалення за виконану роботу, їхня точка зору не береться до уваги, у них відсутня можливість обговорити свої професійні досягнення чи набути нових навичок. Безумовно, все це негативно впливає на клімат у колективі, сприяє виникненню конфліктів та втраті залучення.

Внаслідок результатів опитування працівників було прийнято рішення провести додаткове опитування керівництва організації, щоб виявити властивий їм стиль управління та рівні конфліктності керівників. Це рішення було прийнято на основі аналізу виявлених проблем у комунікації та управлінні, які можуть бути спричинені саме стилем керівництва. Опитування проводилося за допомогою методики «Діагностика стилів керівництва» А.Л. Журавльова, яка дозволяє визначити переважний стиль управління кожного керівника. Методика включає стандартизований опитувальник, що складається з 20 питань, спрямованих на виявлення трьох основних стилів керівництва: авторитарного, ліберального та демократичного. Ця методика дозволяє глибоко зрозуміти управлінські практики та виявити можливі проблеми в стилі керівництва, які можуть впливати на робочу атмосферу та ефективність праці.

Опитування проводилося менеджером компанії на основі його спостережень та інтерв'ю з керівниками. Менеджер володів необхідними знаннями та досвідом для проведення таких опитувань і надання об'єктивних даних. Результати опитування оброблялися шляхом підрахунку середніх балів по кожному стилю керівництва для кожного респондента. Кожен стиль оцінювався за шкалою від 0 до 5 балів. Результати тестування представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.11 – Результати тестування посібника з методики «Діагностика стилів керівництва»

|                                 | Авторитарний стиль | Ліберальний стиль | Демократичний стиль |
|---------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|
| Засновник 1.                    | 4                  | 0,8               | 0,7                 |
| Засновник 2.                    | 1,3                | 0,6               | 3,8                 |
| Керівник виробничого підрозділу | 0,9                | 2,1               | 2                   |
| Керівник відділу збуту          | 2,5                | 0,8               | 2                   |
| Керівник фінансового відділу    | 3,6                | 1,4               | 1,2                 |

*Джерело: складено автором на основі отриманих даних опитування.*

Засновник 1., що впливає на більшість процесів в організації, дотримується авторитарного стилю керівництва, який характеризується прагненням до влади, схильності до жорсткої формальної дисципліни, небажання визнавати власні помилки, контролем за діями підлеглих.

Керівник фінансового відділу дотримується такого самого стилю управління. Всі інші опитані мають змішані стилі управління. Показники всіх опитаних керівників виражені дуже слабо. З розшифровки до тесту випливає, що це для недосвідчених керівників.

ТОВ «СТЕКО» розвивалося з нуля і пройшло кілька стадій розвитку, початкової у тому числі була зовнішньоекономічна діяльність, торгівля, будівництво, надання послуг. Починали працювати кілька людей, добрих знайомих та родичів. Засновники замикали процес управління, керували усіма процесами відразу, механізм управління елементарний і зводиться до видачі усних чи письмових розпоряджень.

Надалі компанія розростається, збільшується кількість співробітників, з'являються структурні підрозділи та, відповідно, їх керівники. Однак стиль керування залишається незмінним.

За відсутності досвіду у нових видах діяльності, управління великою кількістю співробітників керівництво намагається повністю управляти роботою

комплексу. В результаті оперативне управління, отримання точної кількісної інформації про реальний стан справ стає практично неможливим, оскільки відомості, що надаються керівниками структурних підрозділів, зазвичай розрізнені, можливо, тенденційні і часто суперечливі.

На сьогоднішній день, чисельність працівників становить 590 осіб. Вік основного контингенту вбирається у 40 років, більш віковий склад це техперсонал. Вищу освіту має більше половини співробітників.

На підприємстві використовується авторитарний стиль управління. Вся влада та відповідальність зосереджена в руках засновника, співробітники практично не мають права голосу з важливих для них питань, інформація часто доводиться пост-факту. Засновник має безперечну перевагу у встановленні цілей та виборі засобів їх досягнення. Остання обставина грає двояку роль можливості досягнення ефективності.

З одного боку, авторитарний стиль управління проявляється у порядку, терміновості виконання завдання та можливості передбачити результат в умовах максимальної концентрації всіх видів ресурсів. З іншого – формуються тенденції до стримування індивідуальної ініціативи та одностороннього руху потоків інформації зверху донизу, відсутній необхідний зворотний зв'язок.

Опитування показали, що через це співробітники воліють звертатися до керівників, які мають змішаний стиль управління, щоб вирішити будь-яке питання, донести потрібну інформацію.

Співробітники всіма силами намагаються уникнути контакту з керівником, якому притаманний авторитарний стиль управління, а саме з боку співробітників йде приховування інформації, перекладення відповідальності на іншого, затягування вирішення будь-якого питання, або ж покірне виконання наказів, які несуть руйнівні наслідки, але наслідки яких співробітник не може донести до керівництва. Співробітники так чинять через побоювання виникнення конфлікту, надто гостру реакцію з боку керівника.

У процесі аналізу поведінки керівної ланки ТОВ «СТЕКО» було використано методику оцінки стилів поведінки в конфліктних ситуаціях, розроблену Кеннетом Томасом і Ральфом Кілманом. Спостереження за поведінкою керівників дозволили ідентифікувати домінуючі стилі управління конфліктами. Результати спостережень наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.12 – Стилi поведінки в конфлікті керівної ланки ТОВ «СТЕКО»

|                                 | Суперництво | Співпраця | Компроміс | Уникнення | Прийняття |
|---------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Засновник 1.                    | 11          | 5         | 6         | 4         | 4         |
| Засновник 2.                    | 6           | 8         | 6         | 5         | 5         |
| Керівник виробничого підрозділу | 4           | 6         | 8         | 7         | 5         |
| Керівник відділу збуту          | 7           | 5         | 7         | 6         | 5         |
| Керівник фінансового відділу    | 10          | 4         | 6         | 6         | 4         |

*Джерело: складено автором на основі отриманих даних опитування.*

Кеннет Томас і Ральф Кілман вважають, що [6, с. 109]:

- при виборі стратегії уникнення конфлікту жодна із сторін не отримує вигаду;
- при виборі стратегії конкуренції, прийняття або компромісу у виграві виявляється лише один із учасників (інший - програє), або програють обидва (йдучи на компромісні поступки, не реалізують усіх можливостей ситуації);
- при виборі стратегії співробітництва виграв одержують обидві сторони.

Результати аналізу стилів поведінки в конфлікті серед керівної ланки ТОВ «СТЕКО» підтверджують висновки, зроблені після використання методики Томаса-Кілмана:

Засновник 1, дотримується суперництва, що притаманно авторитарному стилю управління. Прагнення до компромісу присутнє, але виходячи з

розшифровки до тесту та спостережень, при даному стилі компромісу засновник 1. все одно намагається «продавити» і забезпечити собі вигрaш.

Для цього засновника характерне часте підвищення голосу, використання ненормативної лексики, психологічний тиск, тотальний контроль над підлеглими та процесом виконання завдань, відсутність бажання прислухатися до думки інших та загальна агресивність та запальність. Із позитивних якостей варто відмінити ініціативність, високу працездатність, прагнення новаторства.

Стиль співпраці застосовується лише у разі, якщо взаємодіяти доводиться із зовнішніми контрагентами, здатними, на думку засновника 1., принести відчутну вигоду. З власними співробітниками такий стиль застосовується дуже рідко.

Стилі уникнення і пристосування виражені однаково слабо і використовуються тоді, коли засновник не хоче вирішувати будь-яку проблему, або коли обставини значно сильніші за нього і доводиться до них пристосовуватися.

Другий засновник найбільше орієнтований на співробітництво, бажаючи цим, щоб вигоду отримали обидві сторони. Схильність до суперництва і компромісу виражена однаково, що дозволяє зробити висновок, що все ж таки другий засновник прагне одностороннього вигрaшу, але, можливо не повністю усвідомлюючи або ж, просто за допомогою компромісу бажає уникнути проблем. Він, судячи з спостережень, воліє уникати протистоянь.

Саме до нього вважають за краще звертатися підлеглі у разі виникнення проблем у роботі, що потребує кваліфікованої допомоги, отримання інформації та з особистих питань.

Тож, другий засновник, дотримується рівного тону спілкування, рідко підвищує голос, здебільшого готовий вислухати підлеглих і вирішити питання. Однак, він не має такої влади, як перший засновник, в силу своєї малої частки в організації, частково цим і пояснюється його однакова виразність стилів уникнення та пристосування.

Керівник виробничого підрозділу найбільше прагне стилів компромісу та уникнення. Маючи неконфліктну натуру і доброзичливу вдачу, він найменше схильний до стилю суперництва. Саме у нього склалися найкращі стосунки зі співробітниками комплексу, це дозволило дізнатися про інтерв'ювання співробітників та власні спостереження. Він хороший комунікатор, вміє розташовувати до себе людей, має почуття гумору та відповідальності.

Керівник відділу збуту однаково надає перевагу стилям суперництва і компромісу, що дозволяє зробити висновок, як і у випадку із засновником 1., що у разі використання стилю компромісу, У намагається виграти. Керівник підрозділу ресторанів У вимоглива до співробітників, схильна до інтриг, одностороннього судження, амбітна.

Керівник фінансового відділу віддає перевагу стилю суперництва, при авторитарному управлінні. Прагнення до співробітництва у неї виражено слабо і цей стиль практично не застосовується.

В основі конфліктних ситуацій може лежати прагнення керівника до створення свого псевдо авторитету . Які виникають у колективі міжособистісні конфлікти можуть долатися авторитетом керівника, визнанням його права вирішення конфліктної ситуації. До розпоряджень авторитетного та неавторитетного керівника підлеглі ставляться по-різному. Розпорядження неавторитетного керівника майже завжди обертаються недовірою до компетентності та доцільності прийнятих ним рішень, що містить можливість виникнення конфліктних ситуацій.

Тому колегіальний стиль керівництва найчастіше визнається як найкращий і що призводить до успіху. До нього привертають такі риси особистості, як об'єктивність в оцінках своїх можливостей, врівноваженість, рухливість і гнучкість розуму, доброзичливість, чуйність та уважність до людей.

Як уже зазначалося раніше, жодний із стилів не може претендувати на універсальність, застосовність у будь-яких умовах. Тому важливою якістю

керівника є володіння різними стилями, гнучке використання в залежності від обстановки.

Підсумовуючи, можна дійти до висновку про те, що найбільш владні керівники, частіше й охоче застосовують стиль суперництва, стаючи при цьому одними з основних генераторів конфліктних ситуацій для підприємства.

Також, слід відмітити, що колектив встановлює норми поведінки. Кожен повинен їх дотримуватись, щоб бути прийнятим неформальною групою. У процесі адаптації кожен працівник сам собі вибирає стиль своєї поведінки та способи вирішення та попередження конфлікту.

Таблиця 2.13 – Зведена таблиця конфліктів у ТОВ «СТЕКО»

| Види конфліктів                         | Характеристика                          |                                  |   |   |
|---|---|----------------------------------|---|---|
|   | Тип конфлікту                           | Стиль поведінки сторін конфлікті | Причина конфлікту                                     | Підсумок конфлікту                                    |
| 1                                       | 2                                       | 3                                | 4   | 5   |
| 1. Конфлікт співзасновників             | Горизонтальний міжособистісний конфлікт | Компромiс                        | Частка у бізнесі                                      | Один засновник поступився іншому частину своєї частки |
| 2. Конфлікт керівників                  | Горизонтальний міжособистісний конфлікт | «Силове» придушення              | Посада керівника ресторану                            | Звільнення одного з директорів                        |
| 3. Конфлікт між керівником та підлеглим | Вертикальний міжособистісний конфлікт   | «Силове» придушення              | Тасмне підробіток співробітника в іншому клубі        | Звільнення співробітника                              |
| 4. Конфлікт між керівником та підлеглим | Вертикальний міжособистісний конфлікт   | «Силове» придушення              | Відмова співробітника вийти на неоплачуваний суботник | Звільнення співробітника                              |
| 5. Конфлікт між керівником та підлеглим | Вертикальний міжособистісний конфлікт   | «Силове» придушення              | Різні погляди на вирішення робочих питань             | Звільнення співробітника                              |
| 6. Конфлікт між керівником та підлеглим | Вертикальний міжособистісний конфлікт   | Уникнення                        | Необґрунтовані претензії керівництва                  | Прихований конфлікт                                   |
| 7. Конфлікт група-група                 | Горизонтальний між груповий конфлікт    | «Силове» придушення              | Переманювання клієнтів                                | Звільнення групи                                      |

Продовження табл. 2.13

| 1                                       | 2                                      | 3                    | 4              | 5                                    |
|---|--|----------------------|----------------|--------------------------------------|
| 8. Конфлікт між керівником та підлеглим | Вертикальний міжособистісний конфлікт  | «Силове» придушення  | Робочі питання | Підпорядкування працівників правилам |
| 9. Конфлікти між співробітниками        | Горизонтальні міжособистісні конфлікти | Уникнення, компроміс | Робочі питання | Взаємні компроміси                   |

*Джерело: складено автором на основі [24]*

Керівництво ТОВ «СТЕКО» використовує авторитарний стиль управління, який характеризується прийняттям рішень керівництвом без широкого залучення підлеглих. Цей стиль забезпечує швидке прийняття рішень і чіткий контроль за їх виконанням, однак може знижувати мотивацію та ініціативність працівників. На підприємстві використовується методика Томаса-Кілмана для діагностики стилів поведінки у конфліктних ситуаціях. Опитування показало, що 40% менеджерів надають перевагу співпраці, 35% – компромісу, 25% – уникненню конфліктів. Це свідчить про домінування конструктивних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях.

Під час бесіди з HR-менеджером ТОВ «СТЕКО», що відбулася в рамках підготовки кваліфікаційної роботи, було узагальнено основні методи вирішення конфліктів, які застосовуються на підприємстві. Бесіда проводилася у телефонному режимі і включала питання, відповіді на які дозволили скласти повну картину щодо методів управління конфліктами, які застосовуються на ТОВ «СТЕКО», а також виявити їхні переваги та недоліки.

Одним з основних методів вирішення конфліктів на ТОВ «СТЕКО» є переговори, які включають пряме обговорення між конфлікуючими сторонами для досягнення взаємоприйняттого рішення. Цей метод сприяє відкритій комунікації і дозволяє врахувати інтереси всіх сторін, однак потребує часу та навичок переговорів від усіх учасників.

Одним з основних методів вирішення конфліктів на ТОВ «СТЕКО» є переговори, які включають пряме обговорення між конфлікуючими сторонами для досягнення взаємоприйняттого рішення. Цей метод сприяє відкритій

комунікації і дозволяє врахувати інтереси всіх сторін, однак потребує часу та навичок переговорів від усіх учасників.

Здебільшого на підприємстві застосовуються адміністративні методи впливу в управлінні конфліктами, орієнтуючись на накази, розпорядження, заборони та штрафи. Ці методи дозволяють швидко та ефективно реагувати на конфліктні ситуації, мінімізуючи витрати, пов'язані з їх вирішенням.

1. Важливу роль у підтримці порядку на підприємстві відіграють накази та розпорядження, які чітко визначають правила та вимоги до працівників. Завдяки цьому усувається неоднозначність у виконанні обов'язків, що знижує ймовірність виникнення конфліктів. Наприклад, конкретні інструкції щодо виконання завдань забезпечують зрозумілість та однозначність у діях працівників.

2. Встановлення певних обмежень у поведінці працівників сприяє підтримці дисципліни на підприємстві. Заборони допомагають уникати поведінкових відхилень, які можуть призвести до конфліктів. Наприклад, заборона використання мобільних телефонів під час робочого процесу зменшує ймовірність відволікання та, відповідно, конфліктів, пов'язаних із продуктивністю.

3. Штрафні санкції застосовуються як дисциплінарний захід за порушення встановлених правил та невиконання розпоряджень. Цей метод мотивує працівників дотримуватися визначених норм та стандартів. Наприклад, штраф за запізнення на роботу сприяє підвищенню пунктуальності серед персоналу.

Адміністративні методи, що використовуються на підприємстві, дозволяють знизити витрати на управління конфліктами. Однак, вони мають певні обмеження у випадках складних конфліктних ситуацій, які потребують більш гнучких та комплексних рішень. Відсутність інвестицій у розвиток комунікативних навичок працівників може впливати на загальний соціально-психологічний клімат у колективі. Наприклад, недостатність навичок

ефективної комунікації може призвести до непорозумінь та ескалації конфліктів.

Таким чином, ТОВ «СТЕКО» наразі дотримується адміністративного підходу до управління конфліктами, який дозволяє мінімізувати витрати, але має певні обмеження щодо ефективності у вирішенні складних конфліктних ситуацій. Подальший розвиток управлінських підходів може включати елементи, які сприяють покращенню комунікації та соціально-психологічного клімату на підприємстві. Тому в наступному заключному підрозділі дослідження, є необхідність до висловлення пропозиції щодо вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві.

#### **2.4 Рекомендації з ефективного запобігання та вирішення міжособистісних конфліктів ТОВ «СТЕКО»**

Ефективне управління конфліктами на підприємстві є важливою складовою успішної діяльності організації. Конфлікти, що виникають у робочому середовищі, можуть значно вплинути на продуктивність працівників, їх мотивацію та загальний моральний стан. Враховуючи результати досліджень конфліктів у ТОВ «СТЕКО», можна зробити висновок про необхідність впровадження конкретних заходів для запобігання та вирішення міжособистісних конфліктів.

Для запобігання конфліктів і створення сприятливого робочого середовища на підприємстві необхідно впроваджувати комплексні заходи (рисунок 2.7).

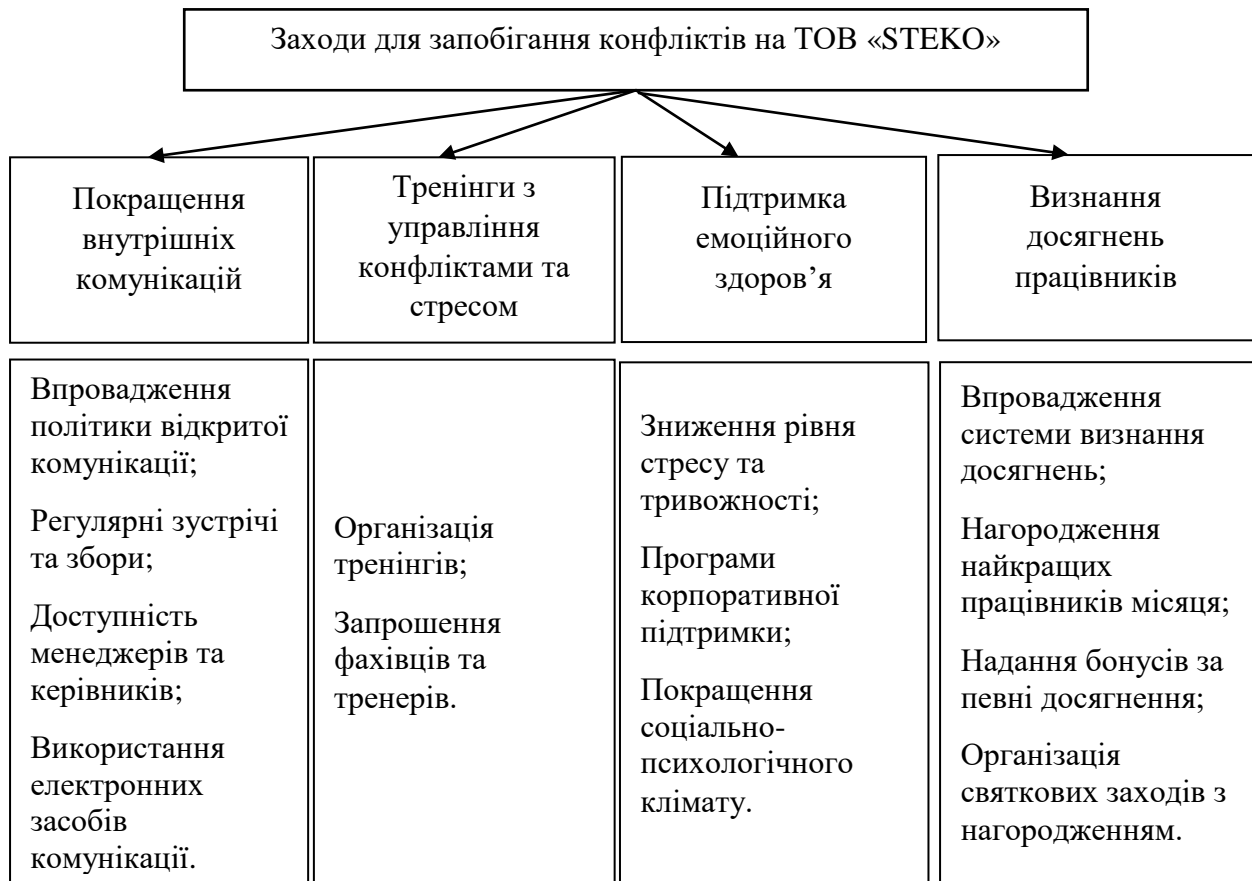


Рисунок 2.7 – Заходи для запобігання конфліктів на ТОВ «СТЕКО»

*Джерело: розроблено автором самостійно*

До основних методів запобігання конфліктів на підприємстві мають відноситися наступні.

#### 1. Покращення внутрішньої комунікації:

- a. щомісячні збори, на яких працівники можуть розглядати поточні проекти і завдання, виявляти та обговорювати проблеми і перешкоди, планувати наступні кроки і призначати відповідальних осіб, оцінювати прогрес та надавати зворотній зв'язок;
- b. менеджери та керівники повинні бути доступними для працівників у будь-який час, коли у них виникають питання або проблеми, задля швидкого реагування на конфліктні ситуації та запобігання їхньому загостренню;
- c. щоб забезпечити прозорість у комунікаціях та допомогти уникнути непорозумінь, слід використовувати електронної пошти,

корпоративні чати або спеціалізовані платформи для обміну інформацією та обговорення проблем.

2. Впровадження тренінгів з управління конфліктами та стресом. Ефективні комунікативні навички сприяють покращенню взаєморозуміння, зниженню напруженості та підвищенню продуктивності. Навчання працівників цим навичкам має стати невід'ємною частиною стратегії управління конфліктами. Задля проведення лекцій та практичних занять слід запрошувати фахівців з цієї сфери, що мають великий досвід у вирішенні конфліктів та зниженні рівня стресу.

Теми тренінгів можуть включати:

- a. причини конфліктів, види конфліктів, способи їх вирішення;
  - b. принципи активного слухання, асертивність, побудова діалогу;
  - c. конструктивний зворотній зв'язок,
  - d. релаксаційні техніки, управління емоціями, підвищення стресостійкості;
  - e. командні ігри, симуляції конфліктних ситуацій.
3. Програми з підтримки емоційного здоров'я допоможуть знизити рівень стресу та тривожності серед працівників, що сприятиме зниженню ризику виникнення конфліктів та підвищенню загальної продуктивності. Це можуть бути програми корпоративної підтримки, що включають:
    - a. індивідуальні консультації з психологами;
    - b. організацію заходів для підвищення морального духу колективу;
    - c. створення комфортних зон відпочинку на робочих місцях.
  4. Визнання досягнень працівників. Працівники, які відчують, що їхня робота визнається і цінується, менш схильні до конфліктів, оскільки в них менше причин для відчуття несправедливості. Це може зменшити кількість конфліктів, оскільки підвищує моральний дух і задоволеність роботою:
    - a. нагородження найкращих працівників місяця;
    - b. надання бонусів за певні досягнення;

с. організація святкових заходів з нагородженням.

Інвестиції у ці заходи забезпечать довгострокові переваги для підприємства, сприяючи підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня конфліктності та створенню позитивного робочого клімату.

Для успішного впровадження рекомендацій щодо запобігання конфліктів на ТОВ «СТЕКО» розроблено детальний план дій, який буде забезпечувати послідовне виконання всіх етапів та досягнення бажаних результатів. Важливо визначити відповідальних осіб, які будуть координувати процес впровадження, моніторити його виконання та забезпечувати ефективну комунікацію між усіма задіяними сторонами. План впровадження рекомендацій наочно представлений у вигляді Діаграми Ганта (рисунок 2.8).

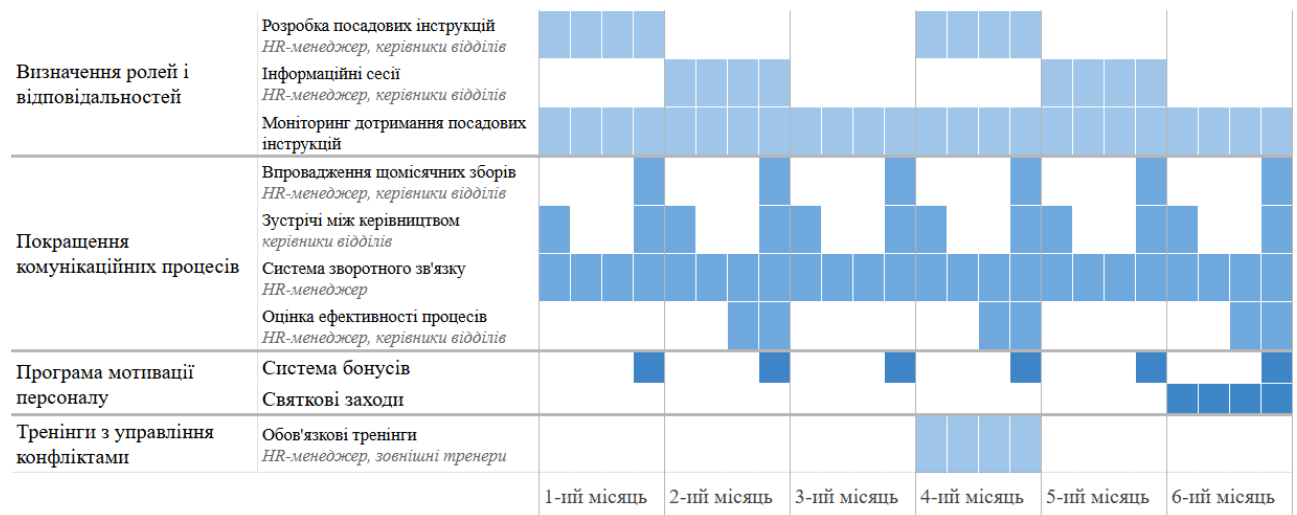


Рисунок 2.8 – План впровадження рекомендацій щодо запобігання конфліктів на ТОВ «СТЕКО»

*Джерело: розроблено автором самостійно*

Очікувані результати:

- підвищення рівня прозорості і довіри в організації;
- зменшення кількості конфліктів, пов'язаних з непорозуміннями;
- чітке розуміння працівниками своїх обов'язків;
- зниження кількості конфліктів, пов'язаних з нечіткими обов'язками;
- підвищення мотивації та продуктивності працівників;

- зниження плинності кадрів;
- підвищення навичок ефективного вирішення конфліктів;
- зменшення кількості конфліктних ситуацій;
- виявлення та швидке вирішення проблем;
- підвищення задоволеності працівників.

Основна мета впровадження рекомендацій полягає у покращенні соціально-психологічного клімату на підприємстві, підвищенні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів та оптимізації комунікаційних процесів. Це дозволить створити гармонійне робоче середовище, де конфлікти вирішуються ефективно, а працівники відчують задоволення від своєї роботи.

Підприємство вже використовує такі методи вирішення конфліктів, як переговори та адміністративні методи вирішення конфліктів. Переговори включають пряме обговорення між конфліктуючими сторонами для досягнення взаємоприйняттого рішення. Але у випадках складних конфліктів адміністративні методи, такі як накази, розпорядження, заборони та штрафи, можуть лише тимчасово вирішити проблему і не завжди усувають її корінні причини. Тому необхідно розглянути більш комплексні та гнучкі підходи, які можуть забезпечити довгострокове вирішення конфліктів і покращити загальний соціально-психологічний клімат на підприємстві.

Традиційні підходи підвищують гнучкість та ефективність вирішення конфліктів, забезпечуючи комплексний та адаптивний підхід до кожного конкретного випадку. Це особливо важливо для ТОВ «СТЕКО», де соціально-психологічний клімат безпосередньо впливає на продуктивність і мотивацію працівників. Такі методи спрямовані на швидке та ефективне вирішення конфліктів з мінімальними витратами ресурсів, підтримуючи позитивні міжособистісні відносини між працівниками та сприяючи створенню сприятливого робочого середовища. Вони зменшують ймовірність ескалації конфліктів та запобігають їх негативному впливу на діяльність підприємства, сприяючи створенню атмосфери довіри, взаємоповаги та співпраці.

Одним з таких підходів є комбінований підхід мед-ар (медіація + арбітраж), який передбачає підготовку медіаторів та арбітрів, включаючи навчання внутрішніх або зовнішніх спеціалістів новітнім технікам вирішення конфліктів. Спершу медіація використовується на початковому етапі для досягнення добровільної угоди між сторонами конфлікту. У випадку, якщо медіація не приносить результату, справа передається на арбітражний розгляд, де арбітр приймає остаточне рішення, яке обов'язкове для виконання. Важливим етапом є розробка політики мед-ар, що включає формулювання чітких процедур та правил для ефективного використання цього підходу на підприємстві. Такий комбінований метод забезпечує гнучкість та ефективність у вирішенні конфліктів, зменшуючи час та витрати на їх розгляд, і одночасно підтримує позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

Застосування комбінованого підходу мед-ар у ТОВ «СТЕКО» допоможе у вирішенні конфліктів різного рівня складності. Наприклад, конфлікти між відділами щодо розподілу ресурсів або між працівниками та керівництвом стосовно умов праці можуть бути ефективно вирішені на етапі медіації, сприяючи досягненню взаємоприйнятних рішень без необхідності переходу до формального розгляду. У випадках, коли медіація не приносить бажаного результату, арбітраж дозволить швидко та справедливо вирішити суперечки, мінімізуючи негативний вплив на діяльність підприємства. Таким чином, інтеграція мед-ар на ТОВ «СТЕКО» сприятиме зниженню конфліктності, покращенню комунікації між співробітниками та забезпеченню стабільної та продуктивної роботи підприємства.

Формування внутрішніх комітетів з вирішення конфліктів також є важливим аспектом ефективного управління конфліктами в ТОВ «СТЕКО». Внутрішні комітети будуть складатися з медіаторів та арбітрів, які пройшли спеціальне навчання з технік вирішення конфліктів. Ці комітети зможуть швидко реагувати на конфліктні ситуації, надаючи допомогу у їх врегулюванні ще до того, як вони набудуть критичного характеру. Такий підхід забезпечить своєчасне та справедливе розв'язання суперечок, підтримуючи здоровий

соціально-психологічний клімат у колективі та знижуючи ризик ескалації конфліктів.

Крім того, використання внутрішніх платформ для зворотного зв'язку та обговорення конфліктних ситуацій дозволить працівникам ТОВ «СТЕКО» відкрито виражати свої думки та пропозиції щодо поліпшення робочого середовища. Корпоративні платформи, такі як внутрішні соціальні мережі, електронні поштові скриньки та спеціалізовані форуми, сприятимуть більш прозорому та ефективному обміну інформацією. Вони дадуть змогу вчасно виявляти потенційні джерела конфліктів та швидко вживати заходи для їх вирішення. Таким чином, використання цих платформ сприятиме зміцненню атмосфери довіри, взаємоповаги та співпраці серед працівників, що в кінцевому результаті позитивно вплине на продуктивність і мотивацію колективу.

Всі ці методи потребують залучення додаткових коштів на організацію та проведення тренінгів, навчання медіаторів та арбітрів, а також на забезпечення необхідної інфраструктури для проведення медіацій та арбітражів. Але без них підприємство ризикує стикатися з постійними конфліктами, які можуть негативно впливати на продуктивність працівників, їх мотивацію та загальний моральний стан. Інвестиції в такі комплексні підходи забезпечать довгострокові переваги для підприємства, сприяючи підвищенню продуктивності, зниженню конфліктності та створенню позитивного робочого клімату.

Отже, завдяки впровадженню традиційних підходів до вирішення конфліктів та плану запобігання конфліктам, ТОВ «СТЕКО» зможе не лише швидко та ефективно вирішувати існуючі конфлікти, але й запобігати їх виникненню у майбутньому. Таким чином, комплексний підхід до управління конфліктами стане запорукою ефективної роботи і гармонійних відносин всередині компанії.

## Висновки за другим розділом

1. У роботі представлено загальну характеристику товариства з обмеженою відповідальністю "СТЕКО" - підприємства, що працює вже 17 років на вітчизняному ринку і є виробником металопластикових вікон та інших виробів. Визначено, що дане підприємство має лінійно-функціональну структуру управління. Досліджено основні показники господарчої діяльності, які показали стабільне зростання виробництва та продажів. З'ясовано, що у 2022-2023 р. суттєво зменшені витрати на персонал, що призвело до зниження мотивації та збільшення плинності кадрів.

2. Проведено оцінку соціально-психологічного клімату в колективі співробітників ТОВ "СТЕКО". Для цього було обрано методи опитування та інтерв'ю з HR-менеджером підприємства. Визначено, що загальний рівень соціально-психологічного клімату є задовільним, але існують певні проблеми, такі як низький рівень довіри до керівництва та недостатня комунікація між підрозділами. Визначено, що особливостями соціально-психологічного клімату є високий рівень професійної взаємодії, але низький рівень особистої підтримки між співробітниками.

3. Узагальнено методи та підходи до управління конфліктами, що використовуються на ТОВ «СТЕКО». Визначено, що підприємство використовує переговори та адміністративні методи вирішення конфліктів. Переговори включають пряме обговорення між конфліктуючими сторонами для досягнення взаємоприйняттого рішення. Адміністративні методи, такі як накази, розпорядження, заборони та штрафи, забезпечують швидке реагування на конфліктні ситуації, але часто не вирішують їх корінні причини. Діагностовано, що існуючі методи мають певні обмеження, особливо у випадках складних конфліктів. Адміністративні методи можуть лише тимчасово зняти напругу, але не забезпечують довгострокового вирішення конфліктів та покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві.

4. Розроблено рекомендації з ефективного запобігання та вирішення міжособистісних конфліктів на ТОВ «СТЕКО». Визначено, що для досягнення

стійких результатів у сфері управління конфліктами необхідно впроваджувати комплексні заходи, які включають покращення внутрішньої комунікації, проведення тренінгів з управління конфліктами та стресом, підтримку емоційного здоров'я працівників та регулярне визнання їх досягнень. Запропоновано комбінований підхід мед-ар (медіація + арбітраж), який передбачає підготовку медіаторів та арбітрів, включаючи навчання внутрішніх або зовнішніх спеціалістів новітнім технікам вирішення конфліктів. Визначено, що формування внутрішніх комітетів з вирішення конфліктів та використання внутрішніх платформ для зворотного зв'язку сприятимуть своєчасному та справедливому розв'язуванню суперечок, зміцненню атмосфери довіри, взаємоповаги та співпраці серед працівників, що позитивно вплине на продуктивність і мотивацію колективу.

## ВИСНОВКИ

В роботі під поняттям конфлікт розуміється конфлікт між окремими індивідами в процесі їх соціальної та психологічної взаємодії. Проведене дослідження дозволило визначити, що існує щонайменше п'ять підходів та критеріїв до класифікації конфліктів. Це дозволяє більш точно ідентифікувати різні типи конфліктів та застосовувати відповідні методи їх вирішення. Доведено, що на підприємстві керівники та менеджери мають приділяти належну увагу питанням управління конфліктами тому, що це сприяє підвищенню ефективності праці та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

В роботі визначено, що основними передумовами виникнення конфліктів на підприємстві є об'єктивні протиріччя між учасниками конфліктної ситуації, що обов'язково повинні бути значущими для кожного з учасників конфлікту. Показано, що основні причини виникнення конфліктів доцільно поділити на зовнішні та внутрішні. Увагу приділено з'ясуванню найбільш впливових чинників, які, з одного боку, сприяють зменшенню рівня конфліктності на підприємстві, а з іншого – можуть стати джерелом нових конфліктів. До таких чинників належать: норми етики ділового спілкування, правові, координаційно-інтеграційні, комунікативні, інформаційні та соціально-психологічні.

З'ясовано, що управління конфліктами на підприємстві є процесом, що включає різні етапи: ідентифікацію конфліктів, аналіз їх причин, вибір відповідних методів вирішення та впровадження цих методів на практиці. Досліджено основні складові елементи управління конфліктами, зокрема, методи діагностики та оцінки конфліктів, які використовуються на підприємствах. Визначено, що основними методами діагностики конфліктів на підприємстві є аналіз соціально-психологічного клімату, опитування та інтерв'ю з працівниками. Основними методами оцінки типів поведінки у конфлікті є методики Томаса-Кілмана та інших діагностичних інструментів. Засобами та інструментами розв'язання конфліктів є переговори, медіація та проведення тренінгів для працівників.

У роботі представлено загальну характеристику товариства з обмеженою відповідальністю "СТЕКО" - підприємства, що працює вже 17 років на вітчизняному ринку і є виробником металопластикових вікон та інших виробів. Визначено, що дане підприємство має лінійно-функціональну структуру управління. Досліджено основні показники господарчої діяльності, які показали стабільне зростання виробництва та продажів. З'ясовано, що у 2022-2023 р. суттєво зменшені витрати на персонал, що призвело до зниження мотивації та збільшення плинності кадрів.

Проведено оцінку соціально-психологічного клімату в колективі співробітників ТОВ "СТЕКО". Для цього було обрано методи опитування та інтерв'ю з HR-менеджером підприємства. Визначено, що загальний рівень соціально-психологічного клімату є задовільним, але існують певні проблеми, такі як низький рівень довіри до керівництва та недостатня комунікація між підрозділами. Визначено, що особливостями соціально-психологічного клімату є високий рівень професійної взаємодії, але низький рівень особистої підтримки між співробітниками.

Узагальнено методи та підходи до управління конфліктами, що використовуються на ТОВ «СТЕКО». Визначено, що підприємство використовує переговори та адміністративні методи вирішення конфліктів. Переговори включають пряме обговорення між конфлікуючими сторонами для досягнення взаємоприйняттого рішення. Адміністративні методи, такі як накази, розпорядження, заборони та штрафи, забезпечують швидке реагування на конфліктні ситуації, але часто не вирішують їх корінні причини. Діагностовано, що існуючі методи мають певні обмеження, особливо у випадках складних конфліктів. Адміністративні методи можуть лише тимчасово зняти напругу, але не забезпечують довгострокового вирішення конфліктів та покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Розроблено рекомендації з ефективного запобігання та вирішення міжособистісних конфліктів на ТОВ «СТЕКО». Визначено, що для досягнення стійких результатів у сфері управління конфліктами необхідно впроваджувати

комплексні заходи, які включають покращення внутрішньої комунікації, проведення тренінгів з управління конфліктами та стресом, підтримку емоційного здоров'я працівників та регулярне визнання їх досягнень. Запропоновано комбінований підхід мед-ар (медіація + арбітраж), який передбачає підготовку медіаторів та арбітрів, включаючи навчання внутрішніх або зовнішніх спеціалістів новітнім технікам вирішення конфліктів. Визначено, що формування внутрішніх комітетів з вирішення конфліктів та використання внутрішніх платформ для зворотного зв'язку сприятимуть своєчасному та справедливому розв'язуванню суперечок, зміцненню атмосфери довіри, взаємоповаги та співпраці серед працівників, що позитивно вплине на продуктивність і мотивацію колективу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. 2020, № 3. С. 48-53.
2. Бондарева Л. І. Навчальний тренінг як засіб професійної підготовки майбутніх менеджерів організацій в економічних університетах: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04; Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. К., 2006. 21 с.
3. Бондарчук О. І. Проблема впливу організаційного розвитку на особистісний розвиток персоналу організацій. *Актуальні проблеми психології : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія* : зб. наук. праць / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. К. : А.С.К., 2010. Т. 1. Ч. 28. С. 172-177.
4. Васильчак С. В. Медіація як один із методів цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 133-137.
5. Ващенко І. В. Управлінське рішення менеджера як складова інноваційного процесу організації. *Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. пр. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля*. Сєверодонецьк : Вид-во СНУ імені В. Даля, 2015. № 3 (38). Т. 3. С. 54-61.
6. Ведмідь Я. О. Управління персоналом підприємства. Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 92 с.
7. Вітенко І. С. Основи психології. 2-ге вид., перероб. і доп. / І.С. Вітенко, Т.І. Вітенко. Вінниця: НОВА КНИГА, 2008. 256 с.
8. Власова О. І. Соціальна психологія організацій і управління : [підручник для студентів гуманітарних ф-тів ун-тів] / О. І. Власова, В. І. Кушніренко, Ю. В. Ніконенко. К. : Знання України, 2012. 467 с.
9. Войцихова А. І. Характеристика індивідуально-типологічних особливостей та їх вплив на взаємостосунки з оточуючими. *Психологічна газета*. 2006. № 14. С 18-26.

10. Воронцова О. В. Конфліктність та конфліктна компетентність особистості. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Рівне, 2006. Вип. 3 (35). С. 302-307.

11. Герасимчук А.А., Тимошенко О.І., Шашкевич Я. «Етика й етикет сучасного бізнесу – запорука економічної безпеки підприємств»: навч. посібник / За заг. ред. З.І. Тимошенко. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2017. 285 с.

12. Гірник А. М. Основи конфліктології: навч. посіб. / А. М. Гірник. К.: Києво-Могилянська академія, 2010. 222 с.

13. Гончаренко Я. В. Зв'язок типів персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта з організаційним розвитком і організаційною культурою / Я. В. Гончаренко. *Організаційна психологія. Економічна психологія* / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2017. № 2-3 (9-10). С. 7-17.

14. Гончаренко Я. В. Колективна рефлексія персоналу як чинник формування орієнтації на клієнта з метою забезпечення конкурентоспроможності комерційних організацій / Я. В. Гончаренко. *Організаційна та економічна психологія в Україні: сучасні проблеми та перспективи розвитку : тези X Ювілейної міжнародної науково-практичної конференції з організаційної та економічної психології (Київ, 24–25 квітня 2014 року)* / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, М. С. Корольчука. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 119-121.

15. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2016. № 5. С. 32-34.

16. Дима О. О. Розширений комплекс маркетингу: персонал (people) / О. О. Дима. *Зб. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*. 2010. С. 165-180.

17. Друкер П. Ф. Завдання менеджменту в ХХІ столітті: Пер. з англ.: Видавничий дім «Вільямс», 2004. 398 с.

18. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2. С. 78-83.

19. Журавльова Л. Л. Емпатія в системі особистісних чинників успішної управлінської діяльності / Л. Л. Журавльова. *Актуальні проблеми психології. Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України* / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. К. : Наук. світ, 2008. Ч. 20. С. 92-95.

20. Зінчина О. Б. Конфліктологія : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2007. 164 с.

21. Івкін В. М. Формування психологічної компетентності менеджерів освіти до управління змінами в освітніх організаціях / В. М. Івкін. *Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін : тези IV наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (23-24 листоп. 2006 р., м. Київ)* / за наук. ред. Л. М. Карамушки. К. : Наук. світ, 2006. С. 35-36.

22. Карамушка Л. М. Особистісний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до професійно-ділового спілкування в організації: рівень та чинники розвитку / Л. М. Карамушка, Т. І. Пастухова. *Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України*. 2012. Вип. 15. С. 229-246.

23. Карамушка Л. М. Самоактуалізація менеджерів у професійно-управлінській діяльності (на матеріалі діяльності комерційних організацій) : монографія. К. Запоріжжя : Просвіта, 2009. 260 с.

24. Когут О. О. Теоретичні аспекти дослідження розвитку організаційної культури / О. О. Когут. *Організаційна психологія. Економічна психологія* / за наук. ред. С. Д. Максименко, Л. М. Карамушки. 2017. № 2-3 (9-10). С. 70-77.

25. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегічний кадровий менеджмент: навч. посіб. Київ: МАУП, 2020. 752 с.

26. Ладанов І. А. Соціокультура організації: монографія. Суми: Бахрах, 2006. 70 с.

27. Лембер Т. Ключові проблеми керівника; 50 перевірених способів вирішення проблеми ; пер. з англ. / Т. Лембер. К. : Всесвіт ; Наук. думка, 2001. 303 с.
28. Лезіна А. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства: теоретичні підходи та аналіз практики / А. В. Лезіна, О. Ю. Крамар. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 24. Вип. 5. С. 85-90.
29. Лисенко-Гелемб'юк К. М. Психологічний вплив саморегуляції на розв'язання міжособистісного конфлікту. *Збірник наукових праць: філософія соціологія, психологія*. Івано-Франківськ: Видавничо-дизайнерський відділ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. 2008. Вип. 13. Ч. 2. С. 182-189.
30. Беззубко, Л. В. Управління трудовими конфліктами: навч. посібник / Л. В. Беззубко, А. Г. Зюнькін, А. В. Калина. – К. : МАУП. – 2004. – 251 с.
31. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. Івано-Франківськ : Плай, 2001. 695 с.
32. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи / О. Осипова. *Освіта і бізнес*. 2015. № 16. С. 43-46.
33. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5.
34. Підбуцька Н. В. Конфліктологічна підготовка майбутньої управлінської еліти. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2010. № 4. С. 87-93.
35. Піз А., Піз Б. Мова рухів тіла. Розширене видання / Пер. з англ. Н. Лавської. К.: Видавнича група КМБУКС, 2017. 416 с.
36. Пірен М. І. Деонтологія конфліктів та управління : навчально-практичний посібник. К. : УАДУ, 2001. 377 с.

37. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко[та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. К. : Педагогічна думка, 2015. 288 с.

38. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.

39. Психофізіологічне забезпечення становлення фахівця у професіях типу «людина-людина» : монографія / за ред. О. М. Кокуна. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 266 с.

40. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. № 1 (19). С. 226-235.

41. Ситник Й. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Львів: «Тріада плюс», 2018. 456 с.

42. Соціальний конфлікт: інноваційні комунікативні технології врегулювання: практичний посібник [Г. М. Бевз, І. В. Петренко, А. І. Гусєв, В. І. Давидов, О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, О. Г. Цукур] / за наук. ред. Г. М. Бевз, І. В. Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 144 с.

43. Філь С. С. Визначення, зміст та структура конфліктологічної компетентності студентів – майбутніх фахівців соціономічних професій. *Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*. 2011. Т. 123. С. 20-24.

44. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : Навчальний посібник. К. : Кондор, 2004. 172 с.

45. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. 2018. № 628. С. 692-695

46. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. Х.: Вид. ХНЕУ, 2016. 162 с.

47. Armstrong Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.). London : Kogan Page, 2006. 987 p.

48. Talhelm T., Zhang X., Oishi C., Shimin C., Duan D., Lan X., Kitayama S. Large-Scale Psychological Differences Within Explained by Rice Versus Wheat Agriculture // Science . Vol. 344. – 2014. – P.P. 603-608 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://science.sciencemag.org/content/344/6184/603>

49. Tom Mugridge Dealing With Unhappy Customers. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.mindtools.com/pages/article/unhappy-customers.htm>

50. Workplace Conflict Resolution: 10 ways to manage employee conflict and improve office communication, the workplace environment and team productivity // Business Management Daily. – 2015. – С. – 3-17.

51. Young R. Cross-Cultural Skills: Essential for Expatriate Success [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.chronicle.com/article/Cross-Cultural-Skills-/128782/> (дата обращения: 01.03.2017)

52. Офіційний сайт STEKO.URL [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://steko.ua/?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwqpSwBhClARIsADlZ\\_TkCvnd2eTt\\_\\_rrHCaTJG3XkdAwGwNORjs83vY9bphT-rttSRCJ0aAo5eEALw\\_wcB](https://steko.ua/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwqpSwBhClARIsADlZ_TkCvnd2eTt__rrHCaTJG3XkdAwGwNORjs83vY9bphT-rttSRCJ0aAo5eEALw_wcB)

## ДОДАТОК А

### Опитувальник для оцінки соціально-психологічного клімату на ТОВ «СТЕКО»

Шановний(а) респондент! Просимо Вас відповісти на запитання анкети. Ваші відповіді допоможуть нам покращити психологічний клімат у нашому колективі. Анкета є анонімною. Дякуємо за участь!

#### *Загальна інформація*

1. Стать:

- Чоловіча
- Жіноча

2. Вік:

- До 25 років
- 26-35 років
- 36-45 років
- 46-55 років
- Понад 55 років

3. Стаж роботи у цьому колективі:

- До 1 року
- 1-3 роки
- 3-5 років
- Понад 5 років

#### *Міжособистісні стосунки*

4. Як би Ви оцінили взаємовідносини між колегами у колективі?

- Дуже хороші
- Хороші
- Задовільні
- Погані
- Дуже погані

**Продовження додатку А**

5. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку колег?

- Завжди
- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

6. Чи існують у вашому колективі конфлікти?

- Дуже часто
- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

*Задоволеність працею*

7. Наскільки Ви задоволені своєю роботою?

- Повністю задоволений(а)
- Задоволений(а)
- Нейтрально
- Незадоволений(а)
- Дуже незадоволений(а)

8. Що найбільше впливає на Вашу задоволеність роботою? (Відкрите питання)

*Конфліктність*

9. Як часто Ви стаєте учасником конфліктів на роботі?

- Дуже часто
- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

**Продовження додатку А**

10. Які, на Вашу думку, основні причини конфліктів у колективі?

---

*Заключні питання*

11. Чи відчуваєте Ви спільну мету з колегами?

- Завжди
- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

12. Як би Ви оцінили психологічний комфорт на своєму робочому місці?

- Дуже високий
- Високий
- Середній
- Низький
- Дуже низький

13. Що, на Вашу думку, можна покращити для підвищення психологічного комфорту на роботі?

14. Які ще фактори, на Вашу думку, впливають на психологічний клімат у вашому колективі?

15. Що б Ви хотіли змінити у своєму колективі?

## ДОДАТОК Б

### Опитувальник для оцінки організаційної культури ТОВ «СТЕКО»

Шановний(а) респондент! Просимо Вас відповісти на запитання анкети. Ваші відповіді допоможуть визначити, наскільки добре працівники інтегровані у корпоративну культуру та які аспекти потребують покращення. 1 означає "повністю незадоволений", а 10 – "повністю задоволений".

Анкета є анонімною. Дякуємо за участь!

1. Наскільки чітко визначені ваші робочі обов'язки?

1        2        3        4        5        6        7        8        9        10

2. Чи достатньо у вас ресурсів для виконання своїх обов'язків (інструменти, матеріали, інформація)?

1        2        3        4        5        6        7        8        9        10

3. Наскільки ви задоволені умовами праці (робоче місце, обладнання, робочий графік)?

1        2        3        4        5        6        7        8        9        10

4. Наскільки ви задоволені структурою вашого підрозділу?

1        2        3        4        5        6        7        8        9        10

5. Чи достатньо у вас доступу до необхідної інформації для виконання своїх завдань?

1        2        3        4        5        6        7        8        9        10

6. Наскільки ви задоволені взаємодією з колегами у вашому підрозділі?

1        2        3        4        5        6        7        8        9        10

**Продовження додатку Б**

7. Чи є у вас доступ до необхідної інформації через неформальні канали комунікації?

1        2        3        4        5        6        7        8        9        10

8. Наскільки ефективно керівник вирішує питання, пов'язані з вашою роботою?

1        2        3        4        5        6        7        8        9        10

9. Чи задоволені ви рівнем підтримки та зворотного зв'язку від керівництва?

1        2        3        4        5        6        7        8        9        10

10. Як часто ваш керівник організовує неформальні зустрічі або обговорення?

1        2        3        4        5        6        7        8        9        10

11. Як би ви оцінили загальний моральний клімат у колективі?

1        2        3        4        5        6        7        8        9        10

12. Чи відчуваєте ви себе мотивованим виконувати свої обов'язки на високому рівні?

1        2        3        4        5        6        7        8        9        10

13. Що, на вашу думку, найбільше потребує покращення в організаційній культурі компанії?

14. Які аспекти організаційної культури ви вважаєте найсильнішими?

## ДОДАТОК В

Сертифікат учасника IV Міжнародної наукової конференції  
«Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та  
точних наук»



# СЕРТИФІКАТ

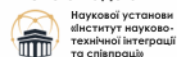
ПРО УЧАСТЬ У КОНФЕРЕНЦІЇ (З ПУБЛІКАЦІЄЮ)

ICSR № 24/1204-010



✓ 0,4 ECTS

Рекомендовано  
Вченою Радою



Наукової установи  
«Інститут науково-  
технічної інтеграції  
та співпраці»  
Протокол № 31 від 11.04.2024

✓ Конференцію  
зарєєстровано

в Державній науковій  
установі у сфері  
управління Міністерства  
освіти і науки «УкрІНТЕІ»  
Посвідчення № 46 від 05.01.2024.

✓ Офіційний  
видавець

Свідоцтво суб'єкта  
видавничої справи:  
ДК № 7860 від 22.06.2023.

www.mcnd.org.ua

*Джунь Діана Олегівна*

взяв(ла) участь у IV Міжнародній науковій конференції

«ІННОВАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ СЬОГОДЕННЯ В СФЕРІ  
ПРИРОДНИЧИХ, ГУМАНІТАРНИХ ТА ТОЧНИХ НАУК»

12 квітня 2024 року у м. Дніпро, Україна

та опублікував(ла) наукову роботу в збірці конференції

з ISBN 978-617-8312-24-4

DOI 10.36074/mcnd-12.04.2024



ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ МЦНД  
ГОЛОВА ОРГКОМІТЕТУ  
СОТНИК СОЛОМІЯ

