

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ»

Виконала:

студентка 2 курсу, групи ЕН-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

 Анна РЯБУХА

Керівник наукової роботи:

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та
менеджменту

 Семен НЕСКОРОДЄВ

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент
кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
ім. Ярослава Мудрого

_____ Ольга ОВСІЄНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г. О. Дорошенко

(підпис) (ініціали, прізвище)

«15» грудня 2022 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Рябухи Анни Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

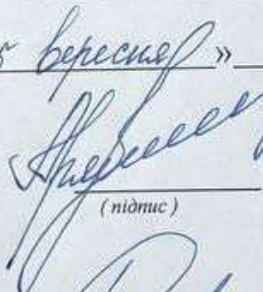
1. Тема роботи «УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ» керівник роботи Нескородєв Семен Миколайович, (к.е.н., доцент закладу вищої освіти) затверджені наказом вищого навчального закладу від 10.10.2022 року № 2101-5/17287
2. Строк подання студентом роботи «14» грудня 2022 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути теоретичні засади управління конфліктами в трудовому колективі; розглянути види та сутність конфліктів на підприємстві; виявити особливості управління конфліктами в трудовому колективі; провести аналіз організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «Львівська пивна компанія»; розробити сучасні методи та підходи до управління конфліктами.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «05 вересня» 2022 р.

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Рябуха А.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Нескородєв С.М.
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Дорошенко Г.О.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ.....	7
1.1. Сутність і види конфліктів на підприємстві.....	7
1.2. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА.....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТзОВ «Львівська пивна компанія».....	29
2.2. Аналіз діяльності з управління конфліктами в ТзОВ «Львівська пивна компанія».....	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ.....	50
3.1. Способи мінімізації негативного впливу конфліктних ситуацій на ТзОВ «Львівська пивна компанія».....	50
3.2. Використання сучасних підходів та методів до управління конфліктами в ТзОВ «Львівська пивна компанія».....	58
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах перехідного стану українського суспільства та економічної кризи ефективне управління людськими ресурсами організації набуває особливої актуальності. З одного боку, зараз відбувається збагачення змісту праці, підвищення вимог працівників до організації праці, розвиток науково-технічного прогресу та використання інноваційних технологій. З іншого боку, соціально-економічна ситуація в Україні протягом останніх десятиліть характеризується високим рівнем соціальної напруги.

Кожен керівник в процесі управління організацією щодня стикається з безліччю проблем і протиріч, що призводять до конфліктів різної форми. Тому сучасний менеджер повинен приділяти їм увагу, контролювати та керувати ними.

Сучасні теорії конфлікту були сформовані в роботах таких учених, як Л. Козер, Г. Спенсер М. Вебер, Г. Зіммель, К. Маркс, Т. Парсонс, У. Мастенбрук, М. Дейч та ін..

Дослідженням основ управління конфліктом займалися вітчизняні дослідники: А. Пилипенко, О. Біловодська, Л. Балабанова. Ю. Вакуленко, Л. Горбатюк, Т. Мостенська, В. Познаховський, І. Потапюк, А. Гріненко, О. Резнікова, М. Сьомич, І. Шульженко та іншими науковцями досліджувалися причини виникнення, способи та методи управління конфліктами.

Враховуючи соціальну значущість проблеми та відсутність наукових розробок, присвячених вивченню причин міжособистісних конфліктів в організації, темою дослідження було обрано: «Управління конфліктами в трудовому колективі».

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конфліктами в трудовому колективі на підприємстві для підвищення ефективності його діяльності.

Досягнення даної мети здійснюється через вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність конфліктів на підприємстві та розглянути їх види;

- розглянути особливості управління конфліктами в трудовому колективі;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати діяльність підприємства з управління конфліктами;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління конфліктами в трудовому колективі.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в трудовому колективі на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів управління конфліктами в трудовому колективі на підприємстві. Поглибленні дослідження здійснені на матеріалах ТзОВ «Львівська пивна компанія» міста Львів.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи були використані такі методи дослідження: порівняння, систематизація та узагальнення, метод індукції та дедукції, графічний метод, опитування та власні спостереження.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають в удосконаленні процесу інтеграції модульного навчання в систему управління конфліктами в трудовому колективі на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесу управління конфліктами в трудовому колективі на підприємстві, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Апробація результатів роботи. Матеріали роботи апробовано на IV Міжнародній науковій конференції «Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації» (2 грудня 2022 рік, м. Івано-Франківськ), тема доповіді «Особливості управління конфліктами в трудовому колективі».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 76 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 6 таблиць і 5 рисунків. Список використаних джерел включає 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1. Сутність і види конфліктів на підприємстві

Трудові конфлікти виникають в організаціях незалежно від форми власності: приватної, колективної, державної. У 21 столітті з'явилася нова форма зайнятості – дистанційна, тому трудові конфлікти істотно трансформувалися, але вони також впливають на продуктивність праці та ефективність організацій. Варто також зазначити, що сучасні погляди на конфлікти, на відміну від традиційних, визначають конфлікт не лише як однозначно негативне явище [9].

Конфлікт — це відсутність взаємної згоди між двома чи більше сторонами, якими можуть виступати конкретні особи чи групи. В економічних відносинах конфлікти мають особливе значення, оскільки їх перебіг істотно впливає на стан економіки держави в цілому та зачіпає інтереси окремих учасників цих відносин [13].

У науковій літературі існує багато трактувань сутності поняття «конфлікт» (табл. 1.1).

Варто відзначити, що термін «конфлікт» від латинського слова «conflictus» означає «зіткнення», а в довільному означає «протистояння». Найбільш поширене розуміння конфлікту: крізь призму протиріччя як більш загального поняття, і насамперед через соціальне протиріччя. Конфлікт – зіткнення протилежних інтересів, поглядів; загострення протиріч, що призводить до ускладнень або гострої боротьби [24].

Конфлікт (від лат. conflictus — зіткнення) становить відповідну завершальну ланку механізму розв'язання протиріч у системі суспільних відносин. Іншими словами, конфлікт потрактовують як норму співіснування людей у суспільстві, а не відхилення від норми, а також як певну форму утвердження та зміни пріоритетів у системі потреб, інтересів, суспільних відносин загалом [14].

Таблиця 1.1 – Визначення категорії «конфлікт» на підприємстві

Автор	Визначення
Тирпак І.В, Красовський Ю.Д.	Конфліктом є відсутність згоди між двома чи більше сторонами, якими виступають як конкретні особи, так і групи осіб. Кожна зі сторін здійснює все можливе задля того, щоб її точка зору або мета була прийнята, і запобігає іншій стороні від подібних кроків. Він може бути: дисфункціональним і призводити до зниження власного задоволення, групового співробітництва та дієвої підприємницької структури, діяльності організації загалом.
Подопригора М.Г, Фоменко Л.В.	Конфлікт - це відсутність згоди між двома або більше сторонами. Керівник у своїй ролі зазвичай знаходиться в центрі будь-якого конфлікту в організації і покликаний розв'язати його всіма доступними йому засобами. Управління конфліктами - одна з найважливіших функцій менеджера.
Гаген А.Д.	Зіткнення двох або більше мотивів є конфліктом. Ці сильні мотиви не можуть бути задоволені водночас. Психологічно конфлікт пов'язаний з тим, що ослаблення одного спонукального стимулу призводить до посилення іншого, і тому потрібна нова оцінка ситуації.
Горфінкель В.Я.	З одного боку, конфлікт є сигналом того, що у відносинах між людьми сталося щось неприємне, якісь розбіжності, з іншого – розбіжності дають змогу виявити слабку ланку в ланцюзі виробничих чи особистих відносин команди організації.
	Конфлікт - це найгостріший спосіб вирішення суперечностей в інтересах, цілях, поглядах, що виникають у процесі соціальної взаємодії, що полягає в протистоянні учасників цієї взаємодії, яке зазвичай супроводжується негативними

	емоціями, що виходять за рамки правил і норм. Предметом вивчення конфліктології як науки є конфлікти.
--	---

Джерело: [8, 13, 18, 21, 37, 45]

Конфлікти мають багато характеристик, що дозволяють виділити їх різні види. Одним з них є трудовий конфлікт.

Трудовий конфлікт — конфлікт у сфері трудових відносин з приводу засобів забезпечення зайнятості людей, рівня заробітної плати, використання професійних здібностей та інтелектуального потенціалу, різних елементів і факторів трудового процесу (умови праці, організація, зміст, тощо), ступінь цін на різноманітні блага, реальний доступ до благ та інших ресурсів, зумовлений протилежністю інтересів.

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає колективний трудовий спір (конфлікт) як розбіжність, що виник між учасниками соціально-трудова відносин щодо: встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов; праці та виробничого життя; укладення або внесення змін до колективного договору, угоди; виконання колективного договору, угоди або їх окремих положень; невиконання вимог чинного законодавства про працю.

Колективний трудовий конфлікт має такі сторони:

- на виробничому рівні - працівники (окремі категорії працівників) підприємства, організації, установи, чи їх структурних підрозділів чи профспілкової чи іншої уповноваженої найманими працівниками організації та власника підприємства, установи, організації або уповноваженого ним органу чи представника ним;

- на галузевому та територіальному рівнях - працівники організацій підприємств, установ, однієї чи багатьох галузей чи адміністративно-територіальних одиниць чи профспілки, їх об'єднання;

- на загальнодержавному рівні - працівники однієї чи кількох галузей (професій) або професійні спілки чи їх об'єднання чи інші уповноважені найманими працівниками органи і власники, об'єднання власників чи уповноважені

ними органи (представники) на території багатьох адміністративно-територіальних одиниць країни, передбачені ч. 2 ст. 133 Конституції України.

Майже в 80% випадків конфлікти виникають поза волею їх учасників. На це впливають елементи нашої психіки і те, що більшість людей або не знають про їх існування, або не надають їм ніякого значення. Будь-які прояви зарозумілості, агресії та невихованості (погрози, грубість, глузування, зауваження, похвали, категоричність, нав'язування порад, перебивання співрозмовника, омана, приховування інформації тощо) є конфліктогенними, що може призвести до конфліктної ситуації.

Виникнення трудових конфліктів зумовлене як природою людини (конфлікт є фактом існування людини), психологічними чинниками, так і суто управлінськими.

Існують різноманітні підходи до визначення причин конфліктів в підприємстві, організації, установі, зокрема такі [4, 12, 25]:

- відмінність ціннісних орієнтацій;
- розходження чи перетин інтересів співробітників;
- дезінформація чи відсутність необхідної інформації;
- неточність або неправильність правил, положень;
- різні форми економічної і соціальної нерівності;
- незадоволеність взаємовідносинами між поодинокими структурними одиницями організації: місцем, статусом, який працівник або соціальні групи займають у структурі організації;
- невідповідність поведінки особистості очікуванням оточуючих;
- особисті суб'єктивні причини;
- непрофесійний менеджмент та інші.

До цих причин також слід додати психоемоційне навантаження в умовах карантину, складність та неоднозначність управління в умовах організації дистанційної зайнятості, неврегульованість на законодавчому рівні поняття самоізоляції, які суттєво впливають на динаміку конфліктів і призводить до стирання меж допустимих дій [32].

Структура конфлікту – це сукупність елементів [28, 42, 46]:

- сторони конфлікту - це особи, які взаємодіють соціально, що перебувають у фазі конфлікту або явно чи приховано підтримують конфліктуючі сторони;
- предмет конфлікту - це те, що викликає конфлікт, тобто існуюча або уявна проблема, яка викликає суперечки між сторонами;
- об'єкт конфлікту - матеріальна або духовна цінність, володіння якою прагнуть усі учасники конфлікту;
- образ конфліктної ситуації є відтворення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів;
- мотиви конфлікту - це внутрішні рушійні сили, які штовхають суб'єктів соціальної взаємозалежності до конфлікту (у формі потреб виступають мотиви, інтереси, цілі, переконання);
- позиції сторін конфлікту - це те, що вони декларують одна одній під час конфлікту або в процесі переговорів.

Розв'язання протиріч є об'єктивною функцією конфлікту, але це не означає, що воно є однаковим з метою учасників, тому функції конфлікту, з точки зору його учасників, більш різноманітні [30].

Дослідження в області функціональних наслідків конфлікту вперше здійснили Л. Козер і Р. Дарендорф [47]. Вони систематизували позитивні та негативні функції конфліктів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Відмінності поміж функціональним та дисфункціональним конфліктами

Дисфункціональний конфлікт	Функціональний конфлікт
Спрямовую енергію від виконання дійсного завдання	Поліпшує якість вирішення проблеми
Руйнує мораль, знижує дисципліну	Надає допомогу розглянути проблему в манері зіставлення
Поляризує індивідів і групи	Доводить до вищого рівня причетність (залучення)

Ускладнює зв'язок між працівниками	Сприяє поліпшенню продуктивності
Є причиною виникнення безвідповідальної поведінки	Знімає «синдром покірності» у підпорядкованих осіб
Дає початок підозрі та недовірі	Є джерелом інновацій та стимулювання до змін і розвитку
Поринає відмінності та суперечності	Допомагає виявленню управлінських проблем в підприємстві

Джерело: [46]

Розглянемо більш детально функціональні наслідки конфлікту, а саме позитивні функції [8, 12, 13, 22]:

- інноваційна функція. Конфлікти сприяють розвитку та змінам в організації, оскільки виявляють недоліки в організації, виявляють протиріччя. Вони допомагають зменшити супротив змінам;

- сигнальна функцією. Конфлікт показує проблеми і протиріччя, виявляючи, а не поглиблюючи і тим більше загострюючи системи, при цьому деструктивно впливаючи на організацію;

- функцією інтеграції. Конфлікти сприяють формуванню групової солідарності, що дає змогу викорінити причини внутрішньої роз'єднаності та відновити єдність. Слід зазначити, що такий вплив мають конфлікти, які зачіпають лише такі цілі, цінності та інтереси, які не суперечать основам внутрішньогрупових відносин. Ці конфлікти можуть змінити внутрішньогрупові норми та стосунки відповідно до нагальних потреб конкретних осіб або підгруп. Конфлікт об'єднує персонал організації в боротьбі із зовнішніми труднощами. У результаті конфлікту сторони, швидше за все, будуть співпрацювати, а не ворогувати в майбутніх ситуаціях, які можуть призвести до конфлікту;

- диференціальна функція. Конфлікт структурує компанію, розділяє соціальне ціле на взаємопов'язані елементи. Конфлікт сприяє структуруванню організації, визначенню положення різних підгруп у системі, їх функцій і розподілу владних позицій між ними;

- функція зниження напруги.

Взаємодія конфлікту, часто, супроводжується бурхливими емоціями, які знімають напругу сторін, що призводить до зниження інтенсивності негативних переживань;

- нормативна функція. Підставою сприяння вдосконаленню нормативно-правової бази є конфлікт. Також він сприяє появі нових правил і процедур, створенню нових соціальних інститутів;

- діагностична функція.

Конфлікт сприяє виявленню управлінських проблем в організації, з'ясує можливості опонентів, ймовірність відповідних дій протилежної сторони в майбутніх конфліктах;

- профілактична функція.

Конфлікт може зменшити синдром покірності, при умові, що підлеглі не висловлюють ідей, які можуть суперечити ідеям лідерів.

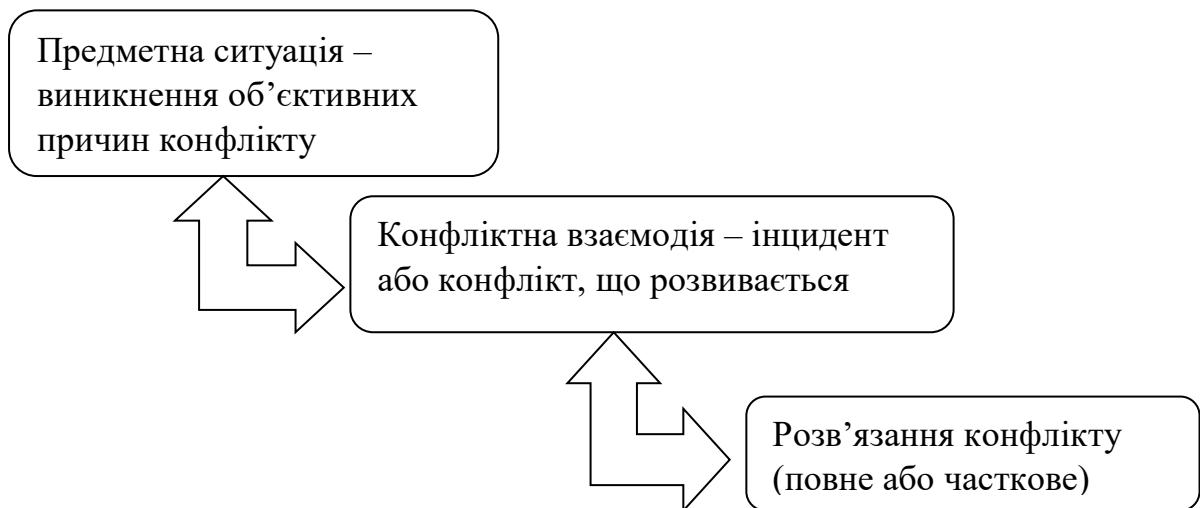
Це може підвищити якість процесу прийняття рішень, оскільки додаткові інсайти та діагностика ситуації призводять до її кращого розуміння; проблеми відокремлюються від причин і розробляються додаткові альтернативи та критерії оцінки.

Дисфункціональні наслідки конфліктів, а саме: негативні функції [9, 15, 24, 27]:

- збільшення емоційно-психологічної напруги в колективі;
- невдоволення, поганий настрій, як наслідок, підвищення плинності кадрів і зниження продуктивності праці;
- менший ступінь співпраці в майбутньому;
- перешкода внесенню певних змін та чогось нового;
- висока відданість своїй групі та більш непродуктивна конкуренція з іншими групами в організації;
- уявлення про іншу сторону як про «ворога», уявлення про власні цілі як позитивні, а цілі іншої сторони як негативні;
- згортання взаємодії та спілкування між учасниками конфлікту;

- підвищення ступеня ворожнечі між учасниками конфлікту, зниження взаємодії та спілкування.

На рисунку 1.1 представлено стадії конфлікту.



Рисунку 1.1 - Стадії конфлікту

Джерело: [34]

Розглядаючи етапи конфлікту, можна виділити головні етапи конфліктного процесу [35, 37, 42]:

- 1) латентна стадія: протиріччя не усвідомлюються суб’єктами конфлікту, є явне чи приховане незадоволення ситуацією;
- 2) формування конфлікту: створюються протиріччя, пропонуються вимоги (формальні лідери, конфліктна група);
- 3) інцидент - подія, що активує дії суб’єктів конфлікту;
- 4) активні дії суб’єктів;
- 5) завершення конфлікту є процесом, результат якого є залежним від зусиль усіх учасників конфлікту. Можливі моделі завершення конфлікту: виграш-програш; виграти - виграти; збиток – збиток (таблиця 1.3);
- 6) вплив наслідків конфлікту. Конфлікт може мати: позитивний вплив на діяльність підприємства; негативний.

До позитивних наслідків конфлікту відноситься активізація інноваційних процесів, підвищення якості прийнятих рішень, рівня їх обґрунтованості,

покращення кількісних і якісних показників діяльності. Це покращує соціально-психологічний клімат у колективі та стосунки між його членами.

До негативних наслідків – відносяться зниження рівня згуртованості учасників групи, проблеми в спілкуванні, агресивність і незацікавленість у досягненні високих результатів праці. Крім того, конфлікти можуть супроводжуватися додатковим гаянням робочого часу, порушеннями дисципліни, погіршенням здоров'я найманих працівників, звільненням їх з підприємства[22].

Таблиця 1.3 - Стратегії усунення конфліктів

Тип стратегії	Стратегічні цілі	Фактори стратегії
Виграш-програш	Виграш за рахунок програшу опонента	Предмет конфлікту; переоцінене зображення конфліктної ситуації; підтримка конфліктанта у вигляді підбурювання з боку учасників соціальної взаємодії; конфліктна особистість.
Програш-виграш	Відхід від конфлікту, поступка опонентові	Предмет конфлікту; недооцінене зображення конфліктної ситуації; залякування у формі погроз, блефів тощо; низькі вольові якості; особистість конформістська.
Програш-програш	Самопожертва в ім'я загибелі супротивника	Предмет конфлікту; неадекватне зображення конфліктної ситуації; особистість конфліктуючих сторін (природна або ситуативна агресивність); відсутність бачення інших варіантів вирішення проблем.
Виграш-виграш	Досягнення взаємовигідних угод	Предмет конфлікту; адекватний образ конфліктної ситуації; наявність сприятливих умов для конструктивного вирішення проблеми.

Джерело: [40]

Усі види конфліктів можуть поєднуватися і мати об'єктно-суб'єктивний характер. Вони визначаються як зовнішніми об'єктивними факторами (економічною ситуацією в соціумі, соціально-економічною, станом еволюції галузі, її матеріальним забезпеченням, особливостями функціонування конкретної

організації), так й внутрішніми суб'єктивними факторами (психологічні особливості учасників конфлікту, їх моральні цінності, потреби, погляди, інтереси, ступінь толерантності у спілкуванні в колективі тощо) [20].

За причинами виникнення конфлікти можна поділити на декілька груп [24]:

- конфлікт ролей - зіткнення різноманітних соціальних ролей, які виконує одна особа або група;
- конфлікт бажань – це зіткнення кількох бажань у свідомості однієї або кількох людей;
- конфлікт норм поведінки – це зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду у взаємодії та спілкуванні людей (груп).

Конфлікт ролей може виникнути, коли соціально-політичні та економічні ситуації вимагають від людини виконання несумісних між собою соціальних ролей, що потребує від людини багато сил і часу, а іноді і відмови від моральних цінностей і норм, які він дотримується [27].

Внутрішньоособистісні конфлікти можуть бути викликані чинниками, які виникають в результаті помилкових дій керівника (наприклад, керівник вимагає від співробітника виконання двох різних завдань - підготовки до виступу на конференції і одночасно підготовки матеріалів для доповіді) [25].

Конфлікт бажань виникає, коли в голові однієї людини стикаються кілька бажань, наприклад, стати ідеальною матір'ю і досягти кар'єрного росту.

Міжособистісний конфлікт (вертикальний) виникає, коли лідер виділяє серед колег одного фаворита, якому все сходить з рук, а до інших постійно прискіпливий у найменших дрібницях.

Міжособистісний конфлікт (горизонтальний) виникає, коли декілька працівників виконують одне і те ж завдання, але один працює на повну потужність, а інший дається без особливих зусиль або простоює [32].

Внутрішньогруповий рольовий конфлікт може виникнути між формальними або неформальними групами, наприклад, між творчим працівником і лідером, який не прагне нових змін.

Міжгруповий конфлікт бажань може виникнути в міжособистісній конкуренції [8].

Розглянемо інші види конфліктів у організації.

З безпосередніх причин виникають конфлікти[16]:

1. Конфлікти з інформаційних причин (відсутність, брак інформації; помилкова інформація; розбіжності в розумінні важливості, інтерпретації інформації; порядок і способи оцінки).

2. Конфлікти інтересів (різниця у виробництві, особисті інтереси).

3. Конфлікти, породжені особливостями спілкування (експресивні емоції; хибне тлумачення та стереотипне мислення; відсутність зворотного зв'язку; погана поведінка).

4. Організаційно-структурний.

5. Недовготривалі систем цінностей.

За ознакою «об'єктивність-суб'єктивність причини» виділяють [22]:

1. Ділові конфлікти.

2. Емоційні конфлікти.

За тривалістю розрізняють [9]:

1. Короткочасні конфлікти.

2. Затяжні конфлікти.

За ступенем впливу на колектив розрізняють:

1. Конфлікти, що стрясають організацію.

2. Деструктивні конфлікти.

За впливом на діяльність і розвиток організації розрізняють [24]:

1. Конфлікти, що викликають ускладнення.

2. Конфлікти, що не мають негативних наслідків.

За джерелом виникнення розрізняють [27]:

1. Об'єктивно обумовлений.

2. Суб'єктивно зумовлені конфлікти.

За службово-комунікативними сферами взаємодії ієрархічних рівнів їх класифікують [40]:

1. «Вертикальні» конфлікти.
2. «Горизонтальні» конфлікти.

Це не є повним переліком класифікації конфліктів, оскільки їх багатогранність і психологічна складність дозволяють вибирати різні критерії аналізу. Подолання конфліктів у трудовому колективі можливе лише тоді, коли керівник вміє ефективно впливати на їх перебіг і коли вміє їм запобігати.

Особливою цінністю лідера є вміння розпізнати джерело конфлікту та блокувати обставини, при яких він може виникнути або усунути причини, що провокують еволюцію конфлікту[36].

Отже, конфліктом є зіткнення протилежно-спрямованих, несумісних тенденцій у свідомості особистості, у внутрішніх стосунках індивідів або груп людей, що супроводжується (зіткненням) негативними емоційними переживаннями. Конфлікт зазвичай виникає на основі протилежних мотивів, суджень і поглядів, що можна вважати необхідною умовою конфлікту.

Конфлікт завжди характеризується протиборством між суб'єктами соціальної взаємодії, що проявляється через заподіяння взаємної шкоди (моральної, матеріальної, фізичної, психологічної тощо). Але конфлікти в колективі можуть виконувати позитивні та негативні функції. Конфлікт - це норма співіснування людей у суспільстві, певна форма встановлення та зміни пріоритетів у системі інтересів, потреб, суспільних відносин загалом.

1.2. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі

В умовах розвитку організаційних структур особливе місце в будь-якому сучасному колективі займає конфлікт, адже він є невід'ємною частиною життєдіяльності кожного промислового підприємства. Саме тому виникає необхідність у поглибленому дослідженні сучасних закономірностей формування конфліктів на підприємстві, шляхів ліквідації та боротьби з їх наслідками. Разом з тим, доцільно зауважити, що ключовим результатом ефективного управління конфліктами на підприємстві стане формування системи заходів завчасного

попередження розвитку конфліктних ситуацій та чіткому алгоритму ліквідації конфліктів, які вже виникли [29].

Функціонування і розвиток організацій пов'язане з постійним виникненням і розв'язанням суперечностей у боротьбі різних сил усередині колективу, що, як правило, може спричинити конфлікт. Сучасний менеджмент визнає, що конфлікт є невід'ємною частиною життя організації [27].

Управління конфліктами відіграє важливу роль у повсякденній роботі колективу, щоб запобігти виникненню конфліктних ситуацій і сконцентрувати співробітників на повсякденній роботі, а не витрачати час та енергію на різні елементи боротьби та протистояння. Практика підприємств показує, що сучасним менеджерам необхідні знання та навички з управління конфліктами для їх прогнозування, попередження та вирішення. Керівник повинен вміти запобігти виникненню конфлікту, вивести людей зі стану ворожнечі, вирішити суперечки в колективі [10].

Управління конфліктами має тривалий шлях у зміцненні у зміцненні колективних зв'язків між працівниками підприємства. Тому перед реалізацією будь-якої ідеї її необхідно обговорити на зборах трудового колективу чи будь-якій іншій нараді - працівники не повинні відчувати себе проігнорованими чи усуненими від вирішення проблемних ситуацій. За цієї умови кожен працівник почуватиметься значущим для колективу, тобто таким, що відповідає очікуванням адміністрації підприємства [6].

Управління конфліктами можна розглядати у декількох аспектах: внутрішньому та зовнішньому.

Внутрішній аспект полягає в управлінні особистою поведінкою в конфліктній взаємозалежності та носить психологічний характер.

Зовнішній аспект управління конфліктами полягає в організаційно-технологічному аспекті цього процесу, де суб'єктом управління може бути керівник, менеджер або посередник. Другий аспект є найважливішим для майбутніх спеціалістів соціально-виробничої сфери та роботи з персоналом [23].

Управління конфліктом - це цілеспрямований вплив на динаміку конфлікту, зумовлену об'єктивними закономірностями, в інтересах розвитку або руйнування соціальної системи, з якою пов'язаний конфлікт[46].

Головна мета управління конфліктами – попередження негативних сторін конфліктів і адекватне вирішення позитивних [38].

Від ефективності управління конфліктами залежить стабільність діяльності організації, на яку впливають: ймовірність конфліктних зіткнень, масштаб дисфункціональних наслідків, усунення причин протиріч. Водночас керівник організації має фундаментальну перевагу, яка забезпечує йому стратегічне лідерство в конфлікті, в його вирішенні: право продукувати цілі, шляхи і методи їх досягнення, забезпечувати їх реалізацію та аналізувати результати [5].

Управлінню конфліктом має передувати етап діагностики, тобто визначення основних елементів конфлікту, причин, які його зумовлюють. Діагностика допомагає визначити [22, 23]:

- першопричини конфлікту (характер конфлікту);
- учасники конфлікту;
- динаміка розвитку конфлікту;
- позиції сторін конфлікту (мета, потреби, прагнення тощо);
- методи, засоби та форми вирішення конфлікту.

Виявлення першопричин конфлікту. На першому етапі описується проблема і визначається предмет конфлікту.

Визначення сторін (учасників) конфлікту. Після розуміння загальної проблеми визначаються сторони конфлікту. Цей список включає окремих осіб, групи, організації. Учасників конфліктної взаємодії бажано групувати відповідно до їх цілей і потреб [27].

Визначення позицій суб'єктів конфлікту та їх ролей. На цьому етапі передбачається з'ясувати основні потреби, мотиви, страхи учасників конфлікту - вони визначають дії людей.

Визначення методів вирішення конфлікту є завершальним етапом діагностики, який має враховувати результати попереднього аналізу та базуватися на системному підході [38].

Управління конфліктами як складний процес передбачає певні дії[30]:

- прогнозування конфлікту й оцінка функціональної спрямованості;
- стимулювання конфлікту чи попередження;
- управління конфліктами;
- закінчення конфлікту.

Зміст управління конфліктами здійснюється відповідно до їх динаміки, що відображено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Зміст управління конфліктом та його динаміка

Етап конфлікту	Зміст управління (вид діяльності)
Латентний (виникнення і розвиток конфліктної ситуації)	Прогнозування Попередження/Стимулювання
Демонстративний (усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії)	Попередження/Стимулювання
Інцидент (початок відкритої соціальної взаємодії)	Регулювання
Ескалація, пік (розвиток відкритого конфлікту)	Регулювання
Збалансована протидія, фінал (завершення конфлікту)	Регулювання Завершення
Часткова і повна нормалізація відносин	Завершення

Джерело: [6]

Прогнозування конфлікту є найважливішим видом діяльності суб'єкта управління, що передбачає виявлення причин виникнення конфлікту в потенційному розвитку [10].

Головними джерелами прогнозування конфліктів є результати вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів взаємодії людей з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей. У колективі такими умовами і факторами можуть бути: стан соціальної напруженості, соціально-психологічний клімат, лідерство й мікрогрупи, а також інші соціально-психологічні явища [23].

Особливе місце в прогнозуванні займає постійний аналіз первинних і вторинних причин конфліктів. Запобігання виникненню конфлікту передбачає діяльність суб'єкта управління, спрямовану на запобігання виникненню конфлікту. Попередження конфліктів базується на результатах їх прогнозування. При отриманні інформації про причини небажаного конфлікту, що може найближчим часом настати, починається активна робота з нейтралізації дії всього комплексу факторів, що його визначають. Це є вимушеною формою запобігання виникненню [25].

Профілактика конфлікту – вид діяльності, що передбачає попередження конфлікту. Попередження конфліктів базується на їх передбаченні. На підставі отриманої інформації про причини ненафтового конфлікту ведеться активна робота з нейтралізації всього комплексу конфліктогенних факторів.

Різноманітність форм діяльності, що запобігають конфліктам, зумовлена різноманітністю самих конфліктів. Найефективнішою формою попередження конфліктів є усунення їх причин. Виділяють часткову і повну профілактику конфліктів. Часткова полягає в усуненні однієї з причин конфлікту або в обмеженні їх негативного впливу. Повна профілактика - нейтралізація всіх факторів, що викликають конфлікт[28].

Основними факторами, що сприяють попередженню деструктивних конфліктів, є [23, 36]:

1. Створення сприятливих умов для життя людей. Це матеріальне забезпечення, гідні умови праці, навчання, можливість самореалізації, час для відпочинку.

2. Розробка правових та різноманітних нормативних процедур вирішення типових передконфліктних ситуацій (наприклад, призначення на посаду за розробленим положенням про конкурс).

3. Справедливий і відкритий розподіл багатства.

Стимулювання конфлікту — вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокування конфлікту. Стимуляція повинна використовуватися по відношенню до конструктивних конфліктів.

Існують різноманітні способи стимулювання конфліктів: винесення проблемного запитання на публічне обговорення (на нараді, конференції, семінарі), критика конфліктної ситуації, виступ із критичними матеріалами в ЗМІ тощо. Однак, коли конфлікт розпалюється, лідер повинен бути готовим до конструктивного управління ним. Це необхідна умова управління конфліктом, порушення якого призводить до негативних наслідків [40].

Регулювання конфлікту – це особливий вид діяльності суб'єкта управління, який забезпечує послаблення та обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення. Комплексний процес регулювання передбачає певну послідовність етапів управлінської діяльності (роботи)[45]:

Етап 1. Визнання учасниками конфлікту дійсності конфлікту.

Етап 2. Легітимізація конфлікту, що означає досягнення згоди між конфліктуючими сторонами про визнання та дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

Етап 3. Інституалізація конфлікту, тобто формування відповідних органів, робочих груп для вирішення конфліктної ситуації.

Останньою діяльністю, пов'язаною з процесом управління конфліктами, є вирішення конфліктів. У конфліктології прийнято виділяти такі основні форми припинення конфлікту [22, 40]:

1. Розв'язання конфлікту – це спільна діяльність його учасників, спрямована на припинення протистояння та розв'язання проблеми, що викликала зіткнення. Вирішення конфлікту передбачає діяльність обох сторін щодо зміни умов взаємодії та усунення причин конфлікту.

2. Вирішення конфлікту є усуненням протиріч за участю третьої сторони.

3. Затухання конфлікту – це тимчасове припинення протистояння при збереженні основних ознак конфлікту: наявності протиріч і напруженості. Причини згасання конфлікту: виснаження ресурсів обох сторін; втрата мотивації до боротьби; переорієнтація мотиву

4. Ліквідація конфлікту – це вплив на конфлікт, у результаті чого усуваються його основні структурні елементи. Шляхи усунення конфлікту: виключення з конфлікту одного з опонентів; виключення взаємодії опонентів на тривалий час; відсторонення об'єкта конфлікту.

5. Переростання в черговий конфлікт - у відносинах сторін виникає нове, більш істотне протиріччя.

Процес вирішення конфлікту здійснюється за допомогою різних технологій. Технології – це система методів, способів, підходів, тактик, моделей цілеспрямованих ігор. На підприємствах доцільно використовувати такі сучасні технології управління конфліктами [6, 12, 29]:

- інформаційні, які є технологіями протидії виникненню та поширенню конфліктів на етапі їх латентного зародження та спрямовані на прискорену ідентифікацію зацікавлених сторін, припинення ескалації конфлікту. Воно забезпечується шляхом усунення дефіциту інформації в конфлікті; виключення з інформаційного поля помилкової, перекрученої інформації; усунення чуток тощо. Ефективність розглянутої технології залежить від ряду факторів, серед яких: бажання бачити реальні події; об'єктивне сприйняття конфлікту всіма учасниками конфлікту, а також середовища, в якому він відбувається;

- комунікативна: організація спілкування між сторонами конфлікту та їх прихильниками; підтримка ефективної комунікації. Вони спрямовані на створення умов, за яких відносини між людьми і групами могли б нормалізуватися, і в ході яких можна було б досягти згоди;

- соціально-психологічна: праця з неформальними лідерами та мікрогрупами; зменшення соціальної напруги та стабілізація соціально-психологічного клімату в колективі;

- організаційні: розв'язання кадрових питань; використання методів зацікавлення і покарання; зміна умов взаємовідносин між працівниками тощо. Ними передбачено організаційні заходи впливу, які могли б нормалізувати відносини між працівниками або хоча б блокувати еволюцію конфлікту.

Конфліктні ситуації різноманітні, тому керівник сам обирає той чи інший стиль впливу на людей. Рівень оптимального вибору залежить від компетентності менеджера, його майстерності. Складовими індивідуальних стилів керівників є розподіл повноважень у процесі управління; домінуючі методи керівництва; технологія прийняття та реалізації рішень; ставлення керівника до порад і зауважень підлеглих; характер спілкування з підлеглими; характер завдань, які вирішує організаційна система; механізм контролю за діяльністю підлеглих і відповідальність у системі діяльності; психологічний такт керівника та етичність його поведінки; рівень розвитку демократичних засад управління; характер попиту; ставлення керівника до нововведень, інших людей і до себе; рівень активності, ініціативності, дисциплінованості керівника та підлеглих; ефективність організаційної системи за участю керівника та за його відсутності; рівень розвитку підприємництва в організаційній системі; співвідношення у розвитку активних і пасивних пристосувальних реакцій організації; напрямки майбутньої поведінки організаційної системи; загальний рівень іміджу організації тощо.

У вирішенні конфліктів, в управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях роль керівника є визначальною. Лідер - це особа, яка за своїм службовим статусом зацікавлена в підтримці конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, в якнайшвидшому попередженні та подоланні деструктивних конфліктів, що завдають шкоди спільній роботі з їх негативними наслідками.

Як суб'єкт конфлікту керівник подає приклад шанобливого ставлення до законів, вірності моральним і трудовим традиціям, прагнення до партнерської взаємодії. Упередженість керівника, яка спричиняє конфлікт, може бути результатом недооцінки та переоцінки продуктивності та поведінки підлеглих. Серед типових помилок переоцінки – дружба, заснована на неформальному спілкуванні, бажання бути добрим і щедрим, переваги особистих симпатій.

Головне завдання керівника підприємства: вміти регулювати – виявляти і входити в конфлікт на ранній стадії. Встановлено, що якщо керівник вступає в конфлікт і керує ним на початковій фазі, то він вирішується на 92%; якщо на фазі підйому – на 46%, а на стадії загострення, коли пристрасті накалялися до межі – на 5%, тобто конфлікти практично не вирішуються або вирішуються дуже рідко. Коли сили спрямовані на боротьбу (стадія «загострення»), відбувається спад. І якщо конфлікт не вирішується в наступний період, він розростається з новою силою, тому що в період спаду можуть бути залучені нові шляхи і сили для боротьби. Керівнику необхідно завжди пам'ятати, що управління конфліктом передбачає не тільки регулювання виниклого протиріччя, а й створення умов для його попередження та запобігання. І найважливішим із цих завдань є профілактика. Саме налагоджена робота з попередження конфліктів зменшує їх кількість і виключає можливість виникнення деструктивних конфліктних ситуацій.

Діяльність лідера як посередника включає аналіз ситуації та вирішення конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації полягає в отриманні інформації про конфлікт, зборі даних про нього; аналіз отриманої інформації, перевірка її вірогідності, оцінка конфліктної ситуації. Процес врегулювання включає вибір способу вирішення конфлікту та виду медіації, впровадження обраного методу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття постконфліктної напруги у відносинах з опонентами, аналіз досвіду вирішення конфлікту.

Лідер отримує інформацію про конфлікт різними каналами. Він сам може бути свідком конфлікту між співробітниками організації. Один або обидва учасники можуть звернутися до лідера, щоб попросити допомоги у вирішенні проблеми. Інформація може надходити з найближчого оточення опонентів. Нарешті, інформація про необхідність вирішення конфлікту між підлеглими може надходити від керівника.

Існує два підходи до розуміння ролі лідера у вирішенні конфлікту. Перший полягає в тому, що лідеру доцільно зосередитися на ролі посередника в конфлікті, а не арбітра. Другий підхід полягає в тому, що менеджер повинен вміти використовувати всі види посередництва. Основними ведучими є ролі арбітра та

посередника, а додатковими ролями є ролі арбітра, помічника та спостерігача. Реалізація обраного методу включає окремі бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію кінця конфлікту. Для нормалізації відносин важливо контролювати поведінку опонентів і коригувати їх дії. Існуюче негативне ставлення може зберігатися певний час, і людина мимоволі буде відчувати антипатію до свого колишнього опонента, мимоволі висловлювати про нього негативні думки і навіть діяти йому на шкоду.

Щоб вирішити конфлікт, лідер повинен вміти:

- 1) об'єктивно оцінити поточну ситуацію, а якщо вона дійсно існує, визнати наявність конфлікту;
- 2) відрізнати причину конфлікту від його предмета - безпосередньої причини, яка часто об'єктивно або суб'єктивно маскується;
- 3) виявити тип конфлікту, його стадію, визначити предмет конфлікту, мету та цілі основних учасників конфлікту;
- 4) встановити, наскільки предмет розбіжностей стосується організації виробництва, праці й управління, а також особливостей ділових і особистих стосунків конфліктуючих сторін;
- 5) з'ясувати суб'єктивні мотиви вступу людей у конфлікт.

Попередити конкретні конфлікти можна шляхом зміни ставлення працівника до проблемної ситуації, поведінки в ній, а також шляхом впливу на психіку і поведінку опонента. Аналіз отриманого досвіду дозволяє керівнику осмислити власні дії в конфлікті, оптимізувати алгоритм дій для вирішення конфліктів між підлеглими.

Тому, щоб підвищити рівень конкурентоспроможності та ефективності організації, менеджери повинні передбачати, аналізувати та вміти ефективно управляти конфліктами.

Система управління конфліктами на підприємстві є залежною від багатьох факторів: розміром організації, характером та типом виробництва, видом діяльності, рівнем внутрішньовиробничої спеціалізації та кооперації, складністю

продукції, що випускається, виробничою діяльністю підприємства наданих послуг [23].

При формуванні системи управління конфліктами в організації, на підприємстві варто враховувати такі принципи [30, 35, 37]:

- зв'язок структури управління завданням виробничо-господарської діяльності та її виробничих рівнів;
- правильний розподіл праці всередині апарату управління та їх спеціалізація;
- скорочення багатofазності управління та наближення оперативного управління до виробництва;
- єдність керівництва на всіх рівнях управління та виробничих ділянках;
- оснащення апарату управління оргтехнікою, обчислювальною технікою та засобами автоматизації, збирання, зберігання та передачі інформації;
- створення умов для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Саме від уміння вирішувати проблеми міжособистісних стосунків лідера залежить, які наслідки матиме конфлікт і яким він буде: функціональним чи дисфункціональним [8].

Таким чином, управління конфліктами допомагає знайти спільний шлях і альтернативне рішення будь-якої проблеми. Ці проблеми необхідно вчасно вирішувати, щоб запобігти конфліктним ситуаціям, а також їх негативним наслідкам на наступному етапі. Управління конфліктами є важливим елементом побудови ефективної системи управління підприємством, оскільки попередження конфлікту на етапі його виникнення ефективніше, ніж протистояння негативним наслідкам його дії. Основним завданням лідера в управлінні конфліктами є: здатність виявити конфлікт на ранній стадії, щоб запобігти виникненню більш важливих конфліктів у майбутньому; сформулювати основну проблему конфлікту; визначати причини конфлікту, цілі та особливості поведінки конфліктуючих сторін; обирати шляхи вирішення конфлікту; по можливості спрямовувати конфлікт у позитивне русло та мінімізувати негативні наслідки.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Львівська пивна компанія»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Львівська пивна компанія» починається було засновано 1998 року і з того часу компанія стала однією з найбільших та найвпливовіших компаній, що займаються дистрибуцією в західному та центральному регіонах України. Основні потужності компанії розташовані на заході України [41].

Основна інформація про ТОВ «Львівська пивна компанія» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Інформація про ТзОВ «Львівська пивна компанія»

Ознака	Характеристика
Повнена найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Львівська пивна компанія»
Скорочена назва	ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ»
Дата реєстрації	16.12.2004 (17 років 10 місяців)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Формавласності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	33285781
Уповноважені особи	Солтис Надія Василівна, Слободяник Наталія Романівна
Розмір статутного капіталу	10 619 800,00 грн

Джерело: створено автором на основі інформації про підприємство [19]

Компанія заснована в 1998 році під назвою «Оверко» як оптова торгівля напоями та продуктами харчування. Сучасну назву компанія отримала в 2005 році, коли стала офіційним дистриб'ютором українських виробників пива - Львівської пивоварні та Славутича.

Таблиця 2.2 - Історія компанії ТОВ «Львівська пивна компанія»

Рік	Подія
1998	Засновано компанію Оверко – перша з Групи компанія як гуртовий склад напоїв та продуктів харчування.
1999	Створено підприємство Овертранс – транспортний підрозділ Групи.
2005	Нове ім'я компанії – Львівська Пивна Компанія. Підприємство стало офіційним дистриб'ютором ВАТ Львівська Пивоварня та ВАТ ПБК Славутич (зараз дані пивоварні є частиною Carlsberg Ukraine).
2009	Підприємство розбудовує філіальну структуру і є найбільшим дистриб'ютором Carlsberg в Україні.
2010	Було куплено перший логістичний комплекс Protec у Львові та реконструйовано його.
2011	Холдинг - найбільший тарний оператор в Україні з філіями в усіх областях Західного регіону. Компанія - дистриб'ютор Pepsico, Nemiroff, Campari.
2012	Підприємство - дистриб'ютор Bunge, New Products.
2014	Підприємство- дистриб'ютор Pernod Ricard.
2016	Побудовано новий виробничий комплекс у Львові площею 37 000 м². Відкрито на базі комплексу заводу Fujikura (провідний світовий виробник автокомпонентів). Почато дистрибуцію Nemiroff у Києві. Компанія стає логістичним оператором IDS Borjomi.
2017	Компанія стає дистриб'ютором Київстар.

2019	Розвиток бакалійного напрямку – дистрибуція Кернел, Майола, Королівський смак, Буштрук КФХ, Мономах, Майський чай, Галка та багато інших брендів. Почато будівництво найбільшого в Західній Україні технопарку площею 100 000 м². Почато дистрибуцію непродуктової категорії (Ficosota, ККПК Обухів, Ringuva, Cussons) через партнерську Компанія Ніка Захід. Розпочато дистрибуцію молочної групи Terra Food (ТМ Ферма) через партнерську Компанію Ніка Захід.
2020	Підприємство стає дистриб'ютором Pepsico в Ужгороді. Відкриття нового філіала у місті Хмельницький. Підприємство стає ексклюзивним дистриб'ютором Bolgrad у місті Хмельницький. Відкриття нового філіала у місті Рівне.
2021	Розпочато дистрибуцію Green Day у місті Львів. Здано в експлуатацію найбільший технопарк в західному регіоні України – Protec Zymna Voda. Відкриття мережі магазинів розливного пива - Львівські Крани.

Джерело: [41]

Продаж пива як і раніше є важливою складовою компанії, але слово «Пивна» в назві сьогодні є скоріше даниною історії компанії. На сьогодні ЛПК є дистриб'ютором понад 70 провідних світових та українських виробників.

Історія функціонування ТОВ «Львівська пивна компанія» представлена в таблиці 2.2.

Генеральним директором ТОВ «ЛПК» є Надія Солтис.

Розмір статутного капіталу компанії складає 10619800 грн.

Місія ТОВ «ЛПК» полягає в наданні якісних послуг партнерам та суспільству.

Основними цінностями ТОВ «ЛПК» є:

- безпечна та якісна продукція;
- соціальна відповідальність перед суспільством та довкіллям [41].

При здійсненні діяльності ТОВ «Львівська пивна компанія» керується Статутом, Господарським кодексом України, Конституцією України та іншими нормативними документами.

Згідно Статуту метою ТОВ «Львівська пивна компанія» є задоволення потреб споживачів та отримання прибутку у інтересах акціонерів Товариства і його співробітників шляхом здійснення підприємницької діяльності.

Основними видами діяльності ТОВ «ЛПК» є:

- оптова торгівля напоями;
- виготовлення пива, пивоварного хмелю та пивоварного солоду;
- оптова торгівля відходами та бруктом;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- складське господарство;
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, кормами та насінням для тварин;
- вантажний автомобільний транспорт;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [19].

На сьогоднішній день, виготовлення та дистрибуція пива не основний вид діяльності ТОВ «ЛПК». Підприємство займається дистрибуцією широкого асортименту продукції:

- пиво;
- безалкогольні напої;
- соки;
- алкогольні напої всіх видів;
- соуси та приправи;
- чипси та інші снеки;

- майонези;
- соняшникові олії;
- молочна продукція;
- кава та чай;
- енергетичні напої;
- макаронні вироби;
- тютюнова продукція;
- цифрові продукти мобільного зв'язку.

Через партнерську ТОВ «КОМПАНІЯ НІКА ЗАХІД» ТОВ «Львівська пивна компанія» здійснює дистрибуцію деяких непродовольчих категорій продукції:

- побутової хімії та миючих засобів;
- засобів гігієни та догляду за тілом;
- паперової продукції для дому.

Асортимент компанії включає понад 1000 найменувань товарів, в основному це дистрибуція таких торгових марок, як «Nemiroff», «Oreanda», «Shabo», «Rolton», «Carlsberg», «Олейна», «Майола», «Королівський смак» та багато інших. У листопаді 2021 року запустила продаж грузинського коньяку власної торгової марки «Dadiani Palace». Протягом останніх п'ять років товариство експортує продукцію за кордон.

ТОВ «ЛПК» має 83 ліцензії, в тому числі ліцензію на виробництво пива. При виготовленні пива підприємство суворо дотримується міжнародних стандартів та стандартів України, має власну оригінальну рецептуру, затверджену українським дочірнім підприємством з виробництва пива АТ «Укрпиво». У виробничому процесі компанія використовує сучасні технології, висококваліфікований персонал та працює на захист навколишнього середовища. ТОВ «ЛПК» використовує у своїй роботі сучасні лабораторії – експериментальну, виробничу та технічну. Компанія піклується про те, щоб пивна продукція була якісною і максимально задовольняла потреби споживачів. На всю виготовлену продукцію ТОВ «ЛПК» має сертифікати якості, зокрема ISO 9001:2008 та ISO 22000.

Виробництво пива складається з таких етапів:

- в солодовій ділянці отримують солод;
- у варочному цеху – готують сусло;
- у бродильно-лагерному – відбувається процес зброджування і витримки пива;

- у фільтрувальній ділянці – пиво обробляють (фільтрують);
- в цехах розливу – пиво розливають в пляшки.

Виробництво пивної продукції комп'ютеризоване і автоматизоване. Це вимагає від працівників високого рівня кваліфікації, проте пришвидшує виробничий процес і підвищує якість продукту.

Асортимент виготовленого пива ТОВ «ЛПК» налічує: «Львівське 1715»; «Хмільне»; «Карлзберг»; «Дункель»; «Кроненбург»; «Роберт Домс Віденський»; «Роберт Домс Мюнхенський»; «Роберт Домс Богемський».

ТОВ «ЛПК» має екологічну політику, яка є важливою складовою діяльності компанії. Зокрема, на підприємстві існує екологічний контроль за виробництвом пива: за дотриманням вимог законодавства; щоб обладнання, яке використовується в атмосферу викидало якнайменше шкідливих речовин; за роботою очисних споруд; за впровадженням працівниками елементів природоохоронної програми.

Компанія має розгалужену дилерську мережу, дилери змотивовані системою знижок. ТОВ «ЛПК» має понад 400 укладених договорів з покупцями. Філії компанії, які спеціалізуються на дистрибуції товарів, знаходяться у 9 містах України, зокрема у столиці. По всій території України працюють регіональні представники компанії. Клієнтами компанії є майже 40000 торгових точок у які постачається близько 5000 найменувань продукції.

На рисунку 2.1 зображена організаційна структура управління ТОВ «Львівська пивна компанія». ТОВ «ЛПК» має лінійно-організаційну структуру управління з визначеною вертикальною підпорядкованістю.

Головним органом управління ТОВ «ЛПК» є Загальні збори. Генеральний директор здійснює безпосереднє керівництво підприємством, йому підпорядковані відділи та служби компанії. Кожен працівник ТОВ «ЛПК» має чітко визначені функціональні обов'язки та безпосереднього керівника.

Заступник генерального директора ТОВ «ЛПК» з підпорядкованими йому відділами, відповідальний за пошук працівників, прийом їх на роботу, атестацію, підвищення кваліфікації працівників, захист прав та інтересів компанії в судових спрах, організацію укладання договорів з постачальниками та партнерами.

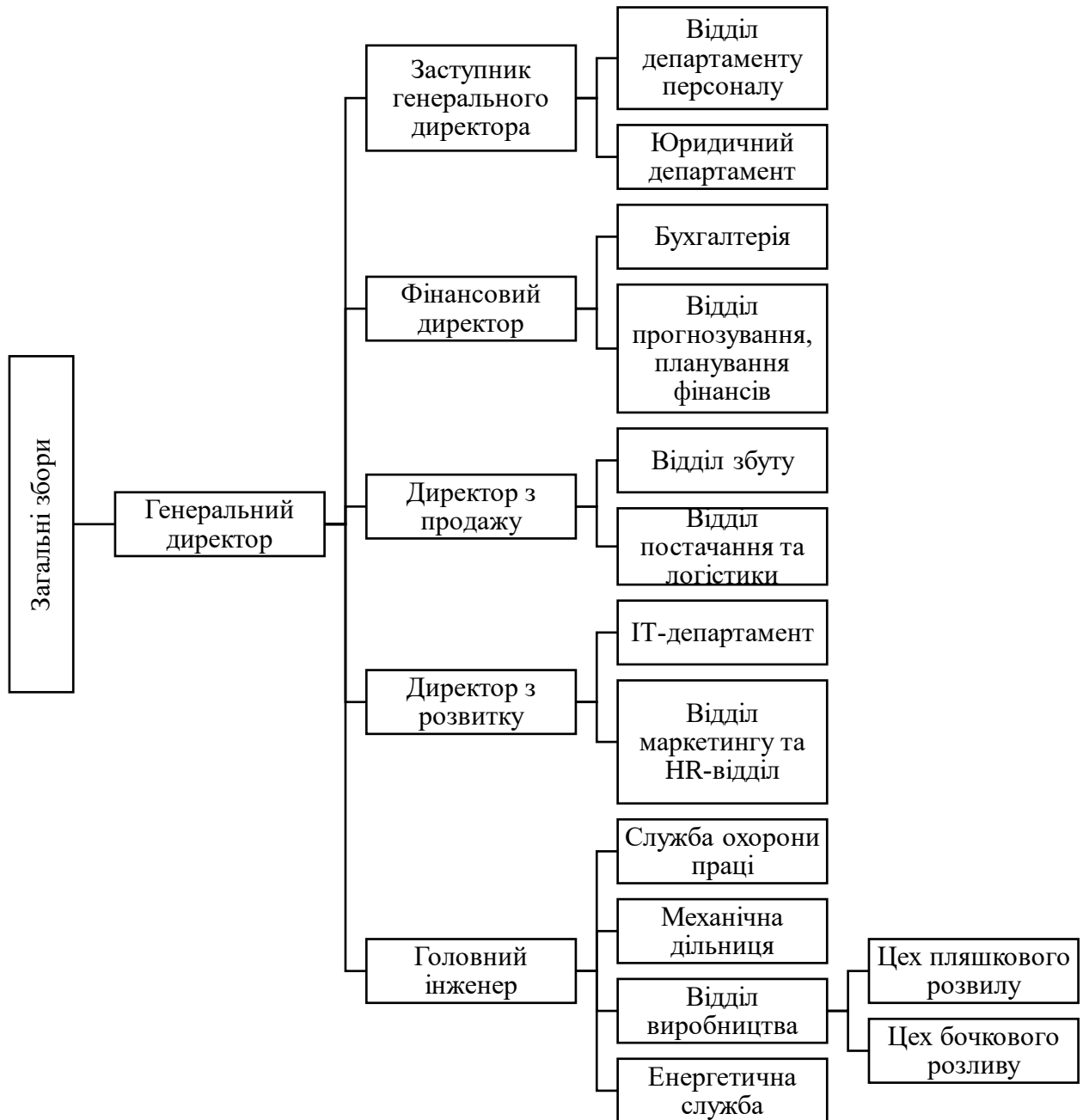


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Львівська пивна компанія»

Джерело: створено автором на основі інформації про підприємство

Фінансовий директор несе відповідальність за організацію роботи бухгалтерії в компанії, за виконання фінансової відповідальності, умов оплати при

укладанні договорів, за своєчасність розрахунків з постачальниками, за розподіл коштів.

За організацію транспортування, постачання та логістики, деталізацію обсягів виробництва, розширення точок продажу відповідає відділ збуту.

Директору з розвитку ТОВ «ЛПК» підпорядковується ІТ-відділ, який забезпечує захист персональних даних компанії, наповнення сайту та відділ маркетингу та кадрів, який просуває продукцію компанії на ринку та визначає потреби споживача.

Головний інженер ТОВ «ЛПК» координує діяльність основних цехів з виробництва пивної продукції, контролює процес дотримання працівниками норм охорони праці.

Крім основних відділів, на підприємстві є допоміжні відділи, основним призначенням яких є обслуговування обладнання, енергозабезпечення, лабораторний аналіз продукції та інше.

Усі підрозділи компанії діють за принципом чіткої субординації, збалансованої взаємодії, усвідомлення спільної мети діяльності для досягнення запланованого результату.

На території підприємства розташовані 4 цехи, 1 адміністративна будівля та 2 прохідні (прохідна).

Підприємство має складські приміщення, оснащені підйомним обладнанням, криті та відкриті складські приміщення з під'їзними шляхами.

ТОВ «Львівська пивна компанія» надає великого значення технологічному та інноваційному розвитку компанії. Зокрема, компанія відкриває нові склади, які не тільки забезпечують роботою місцевих мешканців, а й дозволяють розвиватися, нарощувати можливості основної діяльності – логістики, можливість залучати нових клієнтів за рахунок збільшення потужностей. Співпраця з великою кількістю компаній та дистриб'юторська діяльність компанії практично по всій території України дозволяє залучати кошти для розвитку рухомого та нерухомого майна компанії. Будівництво нових складських приміщень здійснюється із залученням нових технологій та світових стандартів будівництва, зокрема в частині екології,

що дозволяє заповнити споживачів компанії в надійності співпраці з компанією. Підприємство витрачає значні кошти на утримання в належному стані наявного рухомого майна, його оновлення чи ремонт.

У 2021 році компанією здано в експлуатацію найбільший технопарк в західному регіоні України – Protec Zymna Voda. Варто зазначити, що технопарк Protec Zymna Voda, що розташований у населеному пункті Зимна Вода, окрім того, що є найбільшим у Західній Україні, він ще й забезпечує понад 2000 робочих місць. У важливості будівництва цього технопарку, окрім вищого керівництва компанії, наголошував Президент України Володимир Зеленський, що відвідав будівництво цього технопарку у вересні 2020 року у рамках робочої поїздки у Львівську область.

Того ж року розпочато дистрибуцію продукції компанії Green Day у місті Львові. Також відкрито мережу магазинів розливного пива – Львівські Крани. Також

Компанія, внаслідок своїх вдалих угод та контрактів, широко зарекомендувала себе серед відповідних фірм, що потребують логістичних послуг, здебільшого на заході України – місці дислокації складів компанії. Серед клієнтів ТОВ «Львівська Пивна Компанія» великі гравці на ринку України, а також транснаціональні компанії зі світовим ім'ям, а саме – «Carlsberg», «Київстар», «Nemiroff», «IDS Borjomi» та ін.

Оскільки компанія цінує власне ім'я, яке заслужила багаторічною виснажливою роботою на українському ринку, вона дбає про те, щоб проблем не виникало. Зокрема, для цього професійне навчання співробітників компанії відбувається безпосередньо за місцем роботи, а всі керівники мають високий рівень кваліфікації. Це дозволяє звести до мінімуму кількість проблем, які можуть виникнути під час виконання робіт, зберігання, транспортування продукції.

Отже, діяльність ТОВ «Львівська Південна Компанія» спрямована на створення вискоєфективної дистрибуції, яка працює на задоволення потреб споживачів та акціонерів, а також на отримання прибутку. Основними конкурентними перевагами ТОВ «ЛПК» є: висока якість продукції, доступна ціна,

розгалужена дилерська мережа, різноманітний асортимент продукції, клієнтоорієнтованість, якісне обслуговування. За 24 роки успішної діяльності на ринку ТОВ «ЛПК» продемонструвало професіоналізм власної команди та сформувало надійну ділову репутацію, яка є його найважливішим нематеріальним активом.

Щоб здійснити оцінку господарської діяльності ТОВ «ЛПК», проаналізуємо його динаміку основних техніко-економічних показників (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ЛПК» за 2019–2021 рр.

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення(+,-)	
	2019	2020	2021	2019	2020
1.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1589325	1832258	1843325	254000	11067
2.Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1258658	1526111	1628963	370305	102852
3.Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	180256	215369	284362	104106	68993
4.Адміністративні витрати, тис. грн.	30145	40369	42598	12453	2229
5.Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток, збиток), тис. грн	35321	39852	41125	5804	1273
6.Середньооблікова Чисельність працівників, чол.	852	911	1100	248	189

7. Затратна 1 грн реалізованої продукції, грн.	0,72	0,71	0,69	-0,03	-0,02
8.Середньорічна продуктивність праці, тис. грн.	986256	1252365	1526587	540331	274222
9.Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	8400	9200	10500	2100	1300
10.Чистий прибуток (збиток)	125698	269854	365841	240143	95987
11.Рентабельність підприємства, %	14	16	18	4	2

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності підприємства

За даними таблиці 2.1 бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції становив 1843325 тис. грн. у 2021 р., 1832258 тис. грн. – у 2020 р., 1589325 тис. грн. – у 2019 р., тобто спостерігається зростання даного показника протягом досліджуваних років.

Аналогічну тенденцію до збільшення має собівартість реалізованої продукції: у 2021 році показник становить 1628963 тис. грн., у 2020 р. – 1526111 тис. грн., у 2019 р. – 1258658 тис. грн.

Валовий прибуток компанії має тенденцію до збільшення, так у 2021 р. він складав 284362 тис. грн, що на 68993 тис. грн. більше, ніж у 2020 р. та на 104106 тис. грн. більше, ніж у 2019 р.

Розмір адміністративних витрат ТОВ «ЛПК» у 2021 р. становив 42598 тис. грн., у 2020 р. – 40369 тис. грн., у 2019 р. – 30145 тис. грн. Ці втрати зросли через зріст розміру заробітної плати виробничого персоналу.

Протягом досліджуваного період фінансові результати від операційної діяльності зросли. Так, у 2021 р. складали 41125 тис. грн, що на 1273 тис. грн.

більше у порівнянні з 2020 р., і на 5804 тис. грн. більше, порівняно з 2019 р. Це свідчить про ефективне використання наявних ресурсів.

Аналіз затрат на 1 грн реалізованої продукції характеризуються тенденцією до зменшення. Так, у 2021 р. значення цього показника склав 0,69 грн., у 2020 р. – 0,71 грн., у 2019 р. – 0,72 грн.

Через зменшення затрат на 1 грн реалізованої продукції відбулося збільшення чистого прибутку. Так, у 2021 році, чистий прибуток склав 365841 тис. грн., у 2020 р. – 269854 тис. грн., у 2019 р. – 125698 тис. грн.

Аналіз показників продуктивності праці ТОВ «ЛПК» свідчить про тенденцію до її зростання. Так, у 2021 р. продуктивність праці становила 1526587 тис. грн., у 2020 р. – 1252365 тис. грн., у 2019 р. – 986256 тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників протягом досліджуваного періоду збільшується, що є позитивним явищем для діяльності ТОВ «ЛПК». Так, у 2021 р. становила 1100 осіб, у 2020 р. – 911 осіб, у 2019 р. – 852 особи.

Розмір мінімальної заробітної плати компанії кожного року збільшується, що призводить і до збільшення посадових окладів працівників. За аналізований період, середньомісячна заробітна плата у 2021 році складала 10500 тис. грн., у 2020 р. – 9200 тис. грн., у 2019 р. – 8400 тис. грн.

Рентабельність – це показник, який характеризує ефективність роботи товариства, вказує на його прибутковість виражену у відносній величині. Значення цього показника склав у 2021 р. 18%, у 2020 р. – 16 %, у 2019 р. – 14%.

Таким чином, можна стверджувати, що ТОВ «ЛПК» ефективно провадить свою діяльність, підприємство є прибутком та рентабельним.

2.2. Аналіз діяльності з управління конфліктами в ТОВ «Львівська пивна компанія»

Для початку проведемо дослідження структури персоналу на ТОВ «Львівська пивна компанія» для кращого розуміння того, які групи працівників є в компанії

та з якими матиме справу управлінський персонал у випадку виникнення конфліктної ситуації.

В таблиці 2.3 представлено склад персоналу ТОВ «ЛПК».

Таблиця 2.3 - Склад персоналу ТОВ «ЛПК»

Назва показника	2019р.	2020р.	2021р.
1.Середньооблікова чисельність персоналу	852	911	1100
2.Адміністративний персонал	150	158	172
3.Виробничо-допоміжний персонал	702	753	928

Джерело: створено автором на основі інформації про підприємство

Отже, протягом 2019-2021 рр. чисельність працівників має тенденцію до зростання. У 2021 році в компанії працювало 1100 осіб, що на 82% більше у порівнянні з 2020 р., та на 77% порівняно з 2019 р. Кількість адміністративного та виробничо-допоміжного персоналу ТОВ «ЛПК» має аналогічну тенденцію до зростання.

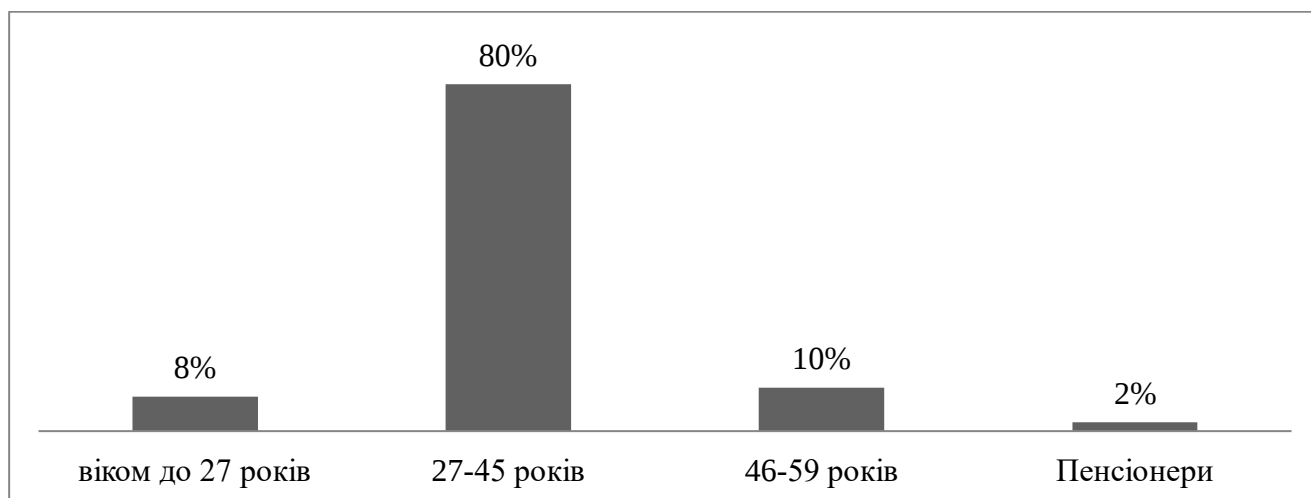


Рисунок 2.2 - Вікова структура персоналу ТОВ «ЛПК»

Джерело: створено автором на основі інформації про підприємство

На рисунку 2.2 представлено вікову структуру персоналу ТОВ «ЛПК». Аналізуючи віковий склад працівників компанії, бачимо, що середній вік складає 27-45 років, частка яких становить 80%. На підприємстві працює 2% пенсіонерів від загальної кількості працюючих, працівників віком 46-59 років – 10%, віком до 27 років – 8%.

Проаналізуємо персонал ТОВ «ЛПК» за статевою ознакою (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура персоналу ТОВ «ЛПК» за статевою ознакою

Назва показника	2019р.	2020р.	2021р.
Чоловіки	520	590	675
Жінки	332	321	425
Разом	852	911	1100

Джерело: створено автором на основі інформації про підприємство

На ТОВ «ЛПК» більшу частину становлять чоловіки. В 2021 році структурі персоналу 61% працівників склали чоловіки, у 2020 році – 65%, у 2019 році – 61%.. Як бачимо, протягом досліджуваного періоду кількість працівників-чоловіків зростає. Так, у 2021 р. склали 675 осіб, що на 85 більше порівняно з 2020 р., і на 155 осіб більше, ніж у 2019 р.

Щодо жінок, то їх кількість в структурі персоналу компаній в 2020 році скоротилася на 11 осіб. В 2021 році кількість працівниць збільшилась на 104 особи.

В таблиці 2.5 представлено дані щодо рівня освіти працівників ТОВ «ЛПК».

Таблиця 2.5 - Характеристика персоналу ТОВ «ЛПК» за рівнем освіти

Назва показника	2019р.	2020р.	2021р.
Кількість працівників, які мають вищу освіту	444	556	799
Кількість працівників, які мають професійну освіту	250	225	201
Кількість працівників, які не мають вищу освіту	158	130	100
Разом	852	911	1100

Джерело: створено автором на основі інформації про підприємство

З таблиці 2.5 бачимо, що у 2021 році працівники з вищою освітою в структурі персоналу склали 73%, у 2020 р. – 61%, у 2019 р. – 52%. Динаміка збільшення частки працівників з вищою освітою, пояснюється бажанням працівників до кар'єрного росту та збільшення заробітної плати.

Проведемо дослідження якості трудового життя в ТОВ «ЛПК». Для проведення дослідження застосовуємо систему показників, що відображають

найважливіші питання, пов'язані з трудовим життям працівників організації, а саме: заробітна плата, умови праці, правові та соціальний захист працівників, плинність кадрів, «демократизація трудового життя».

Відповідно до цього підходу оцінка якості трудового життя персоналу здійснюється за індикативними блоками, а інформаційною базою для вивчення якості трудового життя працівників є статистичні дані, соціологічні опитування, експертні оцінки.

Таблиця 2.6 - Розміри середньомісячної заробітної плати персоналу ТОВ «ЛПК» за 2019-2021 рр.

Назва посади	Середньомісячна заробітна плата, грн.		
	2019	2020	2021
Топ-менеджмент			
1.Генеральний директор	45000	50000	60000
2.Заступник директора з загальних питань	30000	35000	45000
3.Заступник директора з економічних питань	30000	35000	45000
4.Заступник директора з роботи з клієнтами	30000	35000	45000
5.Заступник директора з охорони праці	30000	35000	45000
6.Головний інженер	25000	35000	42000
7.Керівники відділів та цехів	20000	30000	38000
Спеціалісти			
8. Менеджери	15000	22000	25000
9.Фахівці відділів	12000	14000	15000
Робітники			
10.Працівники виробництва	10000	12000	14000
11. Водії	10000	12000	14000
12.Допоміжний персонал	8000	10000	11000

Джерело: створено автором на основі інформації про підприємство

Динаміка заробітної плати є важливою частиною забезпечення гідних умов праці, адже люди повинні підвищувати свою продуктивність, повною мірою брати участь у формуванні доходу та працювати за справедливую грошову винагороду.

Протягом досліджуваного періоду, середньомісячна заробітна плата певної категорії працівників зростала. Це говорить про те, що керівництво компанії приділяє увагу до мотивування працівників і розуміє, що оплата праці має забезпечувати достойний рівень життя.

Премії встановлюється в розмірі 40% від посадового окладу. В компанії виплачують винагороди працівникам за виконання понаднормової роботи у розмірі 5000 грн.

Зв сумлінне виконання посадових обов'язків та за відсутності порушень трудової дисципліни персоналу ТОВ «ЛПК» в кінці кожного року виплачується річна грошова винагорода у розмірі середньомісячної заробітної плати.

Блок 2 - Безпечні умови праці.

У ТОВ «ЛПК» велике значення приділяють охороні праці, так як дотримання правил безпеки та виробничої санітарії є важливими чинниками у досягненні високого рівня ефективності виробничої діяльності компанії.

Таким чином, чисельність потерпілих при нещасних випадках з втратою працездатності у ТОВ «ЛПК» за останні п'ять років складає всього 2 людини, що говорить про безпечні умови праці в організації.

Матеріальні витрати в зв'язку з нещасними випадками у ТОВ «ЛПК» складають в розмірі 100000 грн.

Блок 3 - Правова і соціальна захищеність працівників.

Соціальними пільгами, гарантіями і компенсаціями для працівників ТОВ «ЛПК» є:

- виплата середньої заробітної плати на період відсутності працівника при суміщенні роботи з отриманням освіти;
- своєчасне обчислення та сплата страхових внесків до державних позабюджетних фондів;
- виплата одноразової допомоги при виході працівників на пенсію,

народженні дитини;

- надання матеріальної допомоги в разі смерті працівника.

Виплата соціально-побутових стимулів (медичне обслуговування, компенсація транспортних витрат, компенсація витрат на мобільний зв'язок та Інтернет, подарунки на свята та дні народження) є однаковими для всіх категорій працівників (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Розміри виплат соціально-побутових стимулів персоналу ТОВ «ЛПК» за 2019-2021 рр.

Назва	Сума, грн.
1.Медичне обслуговування	5000
2.Компенсація транспортних витрат	3000
3.Компенсація витрат на мобільний зв'язок та Інтернет	500
4.Подарунки на свята	1000
5.Подарунки на день народження	1500
6.Подарунки на ювілей	4000

Джерело: створено автором на основі інформації про підприємство

Цей тип мотивації досить сильно впливає на людину, оскільки наявність роботи з наданням соціальних гарантій надає впевненості та безпеки, спонукає до праці. У випадку, якщо працівник захворів на коронавірус, компанія бере на себе оплату всіх витрат, пов'язаних з лікуванням. ТОВ «ЛПК» піклується про збереження психічного здоров'я своїх працівників.

Значним стимулом є наявність хороших умов праці, забезпечення працівника комфортним робочим місцем з дотриманням санітарних вимог; забезпечення персональним комп'ютером та сучасним смартфоном. Також у зв'язку з карантинними протиепідемічними заходами у боротьбі з COVID-2019 підприємство контролює їх дотримання: носіння масок, дезінфекція приміщень. Зручний графік роботи забезпечує можливості раціонального використання часу для кожного співробітника, комфортний для матерів, які виховують маленьких

дітей, і працівників, які проживають за містом. На підприємстві є категорія працівників, робочий день яких триває 5 годин.

Подяка, вручена на зборах трудового колективу, є показником визнання праці працівника, дає йому розуміння того, як його цінують і поважають. На день народження компанії співробітникам дарують сувеніри з її емблемами (кухлі, календарі та ін.). В діяльності ТОВ «ЛПК» неприпустимий тиск, мобінг, приниження працівників.

Блок 4 - плинність кадрів.

Плинність кадрів - це рух робочої сили, який характеризується незадоволеністю працівника робочим місцем або незадоволеністю організації конкретним працівником.

Протягом досліджуваного періоду маємо позитивну тенденцію щодо зростання числа прийнятих працівників в компанії, зокрема у 2021 році прийняли 204 особи, у 2020 році – 69, у 2019 році – 42 особи.

Таблиця 2.8 - Характеристика руху персоналу ТОВ «ЛПК» за 2019-2021 рр.

Назва показника	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення	
				2019	2020
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	852	911	1100	248	189
2. Прийнято працівників, осіб	42	69	204	162	135
3. Вибуло працівників, осіб	25	10	15	-10	5
у тому числі:					
- за власним бажанням	20	9	12	-8	3
- за порушення трудової дисципліни	4	1	3	-1	2
- по скороченню штатів	0	0	0	0	0
- з інших причин	1	0	0	-1	0

Джерело: створено автором на основі інформації про підприємство

Позитивною ознакою діяльності ТОВ «ЛПК» є зменшення показника звільнених працівників. У 2021 році було звільнено 15 осіб (12 за власним бажанням і 3 за порушення трудової дисципліни), що на 10 осіб менше, у порівнянні з 2019 роком.

5 блок – «Демократизація трудового життя».

Основними організаційно-розпорядчими документами в компанії є правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, колективний договір.

Правила внутрішнього трудового розпорядку включають наступні пункти: загальні положення, порядок прийняття та звільнення на роботу працівників, основні обов'язки адміністрації, робочий час, заохочення за досягнення у праці, відповідальність за порушення трудового розпорядку та дисципліни.

Посадова інструкція - це офіційний документ, який регламентує діяльність кожної посади і містить вимоги до найманого працівника, який займає відповідну посаду. Посадова інструкція компанії складається з трьох розділів: функції, права, відповідальність працівника.

Колективний договір є важливим організаційним документом. З метою регулювання трудових правовідносин та узгодження соціально-економічних інтересів працівників підприємства, організації укладено колективний договір з роботодавцем. Колективний договір передбачає собою: узгодження зобов'язань сторін, найм і регулювання звільнень, виробничо-господарську діяльність, оплату праці та її регулювання, робочий час і час відпочинку, професійну підготовку і перепідготовку, соціальний розвиток колективу та інше.

Проте слід зазначити, що у ТОВ «ЛПК» відсутня профспілка, яка сприяє покращенню соціально-трудових відносин між працівником та роботодавцем; немає комісії по трудових спорах, тому всі питання вирішуються в судовому порядку, якщо сторони конфлікту не приходять до згоди.

Таким чином, проаналізувавши блоки оцінки якості трудового життя працівників ТОВ «ЛПК», можна зробити висновок, що організація ефективно розвивається та створює необхідні умови для працівників.

Незважаючи на те, що компанія характеризується високим рівнем задоволеності якістю трудового життя серед співробітників, іноді виникають конфліктні ситуації. Щодо причин конфліктів на ТОВ «ЛПК», то найповажнішими з них є незадоволення оплатою праці, незадоволеність навантаженням, розподілом обов'язків та обладнанням робочого місця. Крім того, конфлікти можуть бути викликані психологічними факторами. На ТОВ «ЛПК» вони найчастіше пов'язані із завищеною або заниженою самооцінкою здібностей і можливостей працівників; прагнення домінувати завжди і всюди, доречно це чи ні; консерватизм мислення, ідей і переконань; надмірна принциповість і прямолінійність у висловлюваннях і судженнях, прагнення сказати всю правду в очі, не думаючи про наслідки; сукупність психологічних сторін особистості: гнів, паніка, тривожність, дратівливість,.

Як уже зазначалося, ТОВ «ЛПК» не має спеціального відділу чи комісії з врегулювання конфліктів. Ці функції виконують керуючі компанії та відділи. Для оцінки рівня управління конфліктами в ТОВ «ЛПК» була проведена анкета управлінського тесту, яка знаходиться в Додатку А. В опитуванні взяли участь заступник генерального директора, директор з розвитку, фінансовий директор та головний інженер.

За результатами проведеного тесту Томаса, було визначено що заступник генерального директора компанії набрав 26/30 балів. Це показує, що в разі конфліктних ситуацій директор добре зорієнтований і знає як необхідно їх погасити. У свою чергу директор з розвитку отримав результат 24/30, що свідчить також про високу комунікативність і швидке злагодження конфлікту. Головний інженер набрав 19/30, даному працівникові необхідно більш спокійніше реагувати на конфлікт. Показник фінансового директора становить 22/30, це говорить про стійкість до стресових ситуацій.

Таким чином, в ході дослідження було з'ясовано, що характерна висока якість трудового життя. Середня заробітна плата працівників зростає, є справедливою, її розмір відповідає посаді працівника. У ТОВ «ЛПК» велика увага приділяється створенню безпечних умов праці, за останні роки зафіксовано всього

2 нещасних випадки. Правова і соціальна захищеність працівників знаходиться на високому рівні, хоч і виникають деякі порушення, що стосуються оплати праці та дисциплінарного стягнення. В компанії зменшується кількість звільнених та зростає чисельність прийнятих працівників на роботу. Такий показник, як «демократизація трудового життя» працює і розвивається, що сприяє попередженню соціально-трудових конфліктів і трудових спорів між працівниками і роботодавцем. Для поліпшення останнього в компанії необхідно створити профспілку, яка посприяла би поліпшенню соціально-трудових відносин між працівником і роботодавцем чи комісії з трудових спорів.

Попри те, що для компанії характерний високий рівень задоволеності якістю трудового життя серед працівників, вже ж іноді виникають конфліктні ситуації на ТОВ «ЛПК» відсутній спеціальний відділ чи комісія з управління конфліктами. Дані функції виконують керівники компанії та відділів. За результатами проведеного тесту Томаса основні представники управлінської ланки підприємства мають високий рівень обізнаності щодо поведінки у конфліктній ситуації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

3.1. Заходи щодо зниження ймовірності виникнення конфліктних ситуацій на ТОВ «Львівська пивна компанія»

На сьогоднішній день в ТОВ «ЛПК» основну роль в управлінні конфліктами в трудовому колективі відіграє саме директор компанії та топ-менеджери підрозділів та відділів. Важливим і найціннішим умінням керівника є ефективне, справедливе і грамотне управління конфліктами. Таке вміння формується не лише життєвим досвідом, але й особливою соціально-психологічною підготовкою, навчанням прийомів та навичок управління конфліктними ситуаціями.

За результатами тесту Томаса було з'ясовано, що керівники ТОВ «ЛПК» досить добре проявляють себе у вирішенні конфліктів на підприємстві, їх результати не є ідеальними і потребують розгляду напрямів вдосконалення процесу управління конфліктами. Розглянемо основні організаційно-управлінські заходи, спрямовані на зниження рівня конфліктів в ТОВ «ЛПК» [33, 45]:

1. Підбір персоналу. Правильний підбір персоналу та виважена кадрова політика із залученням психолога значно знижують можливість появи в колективі людей, схильних до конфліктів або нездатних ефективно боротися з ними.

2. Підтримання авторитету керівника. Засобом підтримки стабільних стосунків у колективі є авторитет керівника, сформований на основі його професійних, людських якостей і принципів.

3. Створення організаційної культури. Ефективним є формування в колективі організаційної культури як системи цінностей, традицій і правил для всіх працівників компанії.

4. Удосконалення системи мотивації персоналу.

4. Сприятливий психологічний клімат. Ефективна робота багато в чому залежить від емоційної атмосфери в колективі.

5. Залучення психологів. Ефективно управляти конфліктами допоможуть соціально-психологічні тренінги, індивідуальні консультації психолога та його роль посередника у складній ситуації.

У контексті наведених вище пропозицій щодо ТОВ «ЛПК», слід звернути увагу саме на згуртованість колективу, яка може бути обумовлена можливістю його членів реалізувати з його допомогою свої потреби, цілі, а також суб'єктивними уподобаннями, що виникають в силу емоційних різних причин. Завдання лідерства - створити умови для реалізації людиною своїх потреб самого різного плану. Згуртованість колективу багато в чому зумовлена психологічною та соціально-психологічною сумісністю його учасників. Перша – на відповідності їхнім темпераментам, а друга – на відповідності професійних і морально-психологічних якостей.

Для створення сприятливого клімату необхідно, щоб колектив постійно знаходився в пошуку нового, а також вчасно гасив конфлікти і стреси. Керівник повинен прагнути до створення клімату в колективі, основними характеристиками якого є [11, 23, 40]:

- довіра та висока вимогливість учасників один до одного;
- доброзичлива та ділова критика;
- вільно висловлювати свою думку при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;
- відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значущі для групи рішення;
- достатня поінформованість членів колективу про його завдання та стан справ з їх виконанням;
- задоволеність приналежністю до колективу;
- високий ступінь емоційної залученості та взаємодопомоги;
- прийняття відповідальності за стан справ у групі кожним її членом.

Психологічні заходи, спрямовані на попередження деструктивного впливу конфліктних і стресових ситуацій, включають зміну організаційного клімату та надання відповідної допомоги персоналу в рамках спеціальних програм. Розуміння

негативних наслідків надмірного стресу має призвести до розвитку у керівників і, насамперед, у HR-службі, такого мислення, в якому всі події організаційного життя є стрес-моніторингом, виявленням можливих негативних наслідків і розвитком заходів щодо попередження, пом'якшення або зменшення дії стресових факторів. Найважливішим засобом досягнення цих цілей є створення сприятливого організаційного клімату. При виникненні конфліктної ситуації психологічний клімат може як посилити свій вплив, так і перетворити свою негативну реакцію на позитивну [47].

Створення сприятливого організаційного клімату – кропітка справа, в якій немає дрібниць. Для практичного розв'язання цієї задачі необхідно використовувати такі форми, як [31]:

- організація системи зворотного зв'язку через соціальні мережі або сайт;
- залучення персоналу до прийняття рішень, пов'язаних з реорганізацією структури або технологічного процесу;
- використання проектної та бригадної форм організації праці.

Для сприяння реалізації вище розглянутих заходів можна впровадити метод гейміфікації, що допоміг би колегам більше спілкуватися наживо, налагодити комунікацію між собою та створити більш дружню атмосферу в колективі. Гейміфікація – це новий спосіб мотивації персоналу, який впливає на ігровий процес у трансформованій рутинній роботі [26].

Впровадження гейміфікації, у ТОВ «ЛПК», можна зробити шляхом створення віртуальних бонусних нагород, що б відображалися на сторінці працівника у корпоративній соціальній мережі. Бонуси б видавалися за виконання понаднормової роботи тричі за місяць; проходження міжнародного стажування; створення креативних ідей, які реалізовані в діяльність товариства. Така система мотивації суттєво б підвищила стан ефективності роботи працівників; згуртувало б колектив та зміцнила б лояльність персоналу до товариства.

Основними перевагами застосування гейміфікації є: перетворення роботи на гру; до завдання залучаються всі працівники, а не певна категорія; здатність

самореалізації; коли виконується спільне завдання, то більше згуртовується колектив; працівник зацікавлений у виконанні поставлених перед ним завдань [17].

ТОВ «ЛПК» варто б було звернути увагу на розвиток психологічних стимулів до ефективної трудової діяльності. Адже умови праці, під час карантинних обмежень, у боротьбі з пандемією COVID-2019 викликають у людини негативні емоції (апатію, роздратування, стрес), що може призводити до зменшення продуктивності праці.

Товариству рекомендується створити кімнату для психологічного розвантаження, в якій би було передбачене комфортне перебування працівників (зроблений ремонт, сучасна техніка.). Метою створення такої кімнати є – переключання працівника на відпочинок (моральний та психологічний). Даний захід має сприяти зниженню рівня стресу та негативних емоцій у працівників, адже їх накопичення можна призвести до агресії та роздратованості працівника, що в свою чергу збільшує ймовірність виникнення конфліктної ситуації в трудовому колективі компанії.

Також варто звертати увагу на творчих працівників ТОВ «ЛПК», і стимулювати розвиток їхньої креативності. Такі працівники можуть продукувати цікаві інноваційні ідеї в розвитку підприємства. Стимування та пригнічення таких працівників можуть викликати у працівників, по-перше, апатію та небажання працювати, а по-друге – протест, невдоволеність роботою, претензії до керівництва, тобто конфліктної ситуації.

Щоб уникнути конфліктів і серйозних негативних наслідків, необхідно виявити їх причини. Конфлікти, що знаходяться на стадії розвитку, важче зупинити і вжити превентивних заходів для мінімізації їх негативних наслідків. Тобто витрати на вирішення конфлікту зростають з кожним етапом його розвитку [24].

Для визначення напрямів удосконалення системи управління конфліктами та розробки конкретних заходів на ТОВ «Львівська пивна компанія» необхідно розробити карту лінії конфлікту на підприємстві. По кожній лінії необхідно визначити чіткі межі конфлікту та їх причини, на яких повинні базуватися основні рекомендації щодо вирішення поточних проблем конфлікту. Карта конфліктних

ліній для ТОВ «Львівська пивна компанія» наведена на рисунку 3.1. За допомогою зведеної карти можна виявити причини конфліктів між різними співробітниками та їх групами, їхні стосунки, розробити оптимальні варіанти вирішення конфліктів на кожному рівні [6].

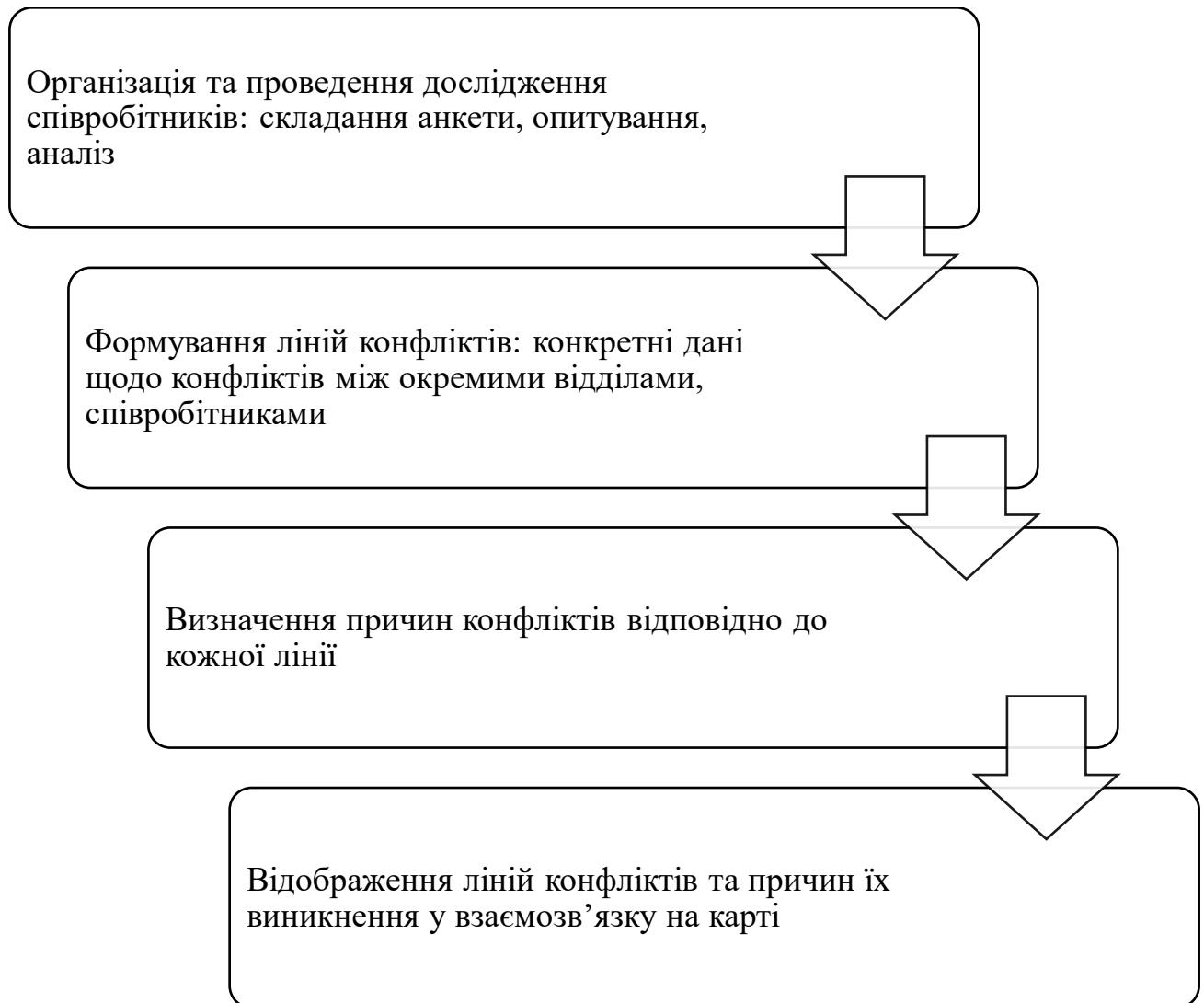


Рисунок 3.1 – Етапи створення карти ліній конфліктів для ТОВ «Львівська пивна компанія»

Джерело: [6]

Розглянемо методи, які ТОВ «ЛПК» може використовувати для вирішення конфліктів у колективі. Серед структурних методів варто виділити [6, 11, 31]:

1. Уточнення вимог. Важливим методом запобігання дисфункціональному конфлікту є роз'яснення результатів, яких очікують від співробітників. Варто

звернути увагу на рівень результатів, яких необхідно досягти; хто надає і хто отримує інформацію; систему повноважень і відповідальності. Важливо чітко визначити правила, процедуру, політику, щоб підлеглі розуміли, чого від них очікують.

2. Механізми координації та інтеграції. Важливо встановити ієрархію влади на підприємстві, щоб завчасно попередити конфліктні ситуації. Коли у підлеглих виникають розбіжності з якихось питань, вони звернуться до керівника, запропонувавши саме йому прийняти рішення.

3. Загальні цілі. Встановлення комплексних цілей, загальних для всієї компанії, ефективна реалізація яких вимагає спільних зусиль (співробітників, груп або відділів). Головне – спрямувати зусилля працівників на досягнення спільної мети.

4. Системи винагород. Ефективним методом управління конфліктами є винагорода. Люди, які працюють для досягнення спільних цілей, допомагають іншим, творчо підходять до вирішення проблем, заслуговують на винагороду та мають бути визнані (подяка, премія, підвищення тощо). Системне злагожене використання винагород і заохочень допомагає впливати на поведінку співробітників і дає їм зрозуміти, як діяти в конфліктній ситуації, щоб догодити керівництву.

Крім того, для ТОВ «ЛПК» доцільно розглядати міжособистісні методи вирішення конфліктів [34, 45]:

1. Уникнення конфлікту. Метод спонукає уникати конфліктних ситуацій і пов'язаних з ними людей, тому що конфлікт легше запобігти, ніж вирішити. Однак, якщо проблема досить складна, такий спосіб лише відстрочить неминуче і сприятиме нагнітання напруги до моменту, коли ситуація ускладниться браком часу.

2. Згладжування «гострих кутів». Згладжування «гострих кутів» не сприяє вирішенню конфлікту, а лише сприяє накопиченню неспокою в колективі, що в кінцевому підсумку призведе до «вибуху». Надмірна турбота про збереження добрих стосунків у колективі, відволікання людей від джерел конфлікту

призводить нехтування розбіжностями, які могли б сприяти ефективному вирішенню проблеми.

3. Нав'язування вирішення конфлікту. Цей метод є спробою схилити інших до якоїсь думки чи рішення без урахування стосунків у колективі. Воно може бути ефективним лише в ситуаціях, коли керівник має абсолютну владу над підлеглими, оскільки пригнічує ініціативу співробітників, може порушити позитивні стосунки в колективі, без яких не може існувати високоефективний колектив.

4. Прагнення до компромісу або співпраці. Метод полягає в тому, щоб спробувати знайти рішення, коли жодна зі сторін не отримує бажаного. Однак такий компроміс сприймається як втрата для всіх одразу, оскільки прийняте рішення не задовольняє жодного учасника конфлікту.

В реалізації заходів щодо розв'язання конфліктів найефективнішим буде, якщо за даний процес будуть відповідати працівники, які мають знання, компетентності та повноваження в даній сфері. В даному контексті для ТОВ «ЛПК» доцільно запропонувати створити профспілку чи комісію з вирішення конфліктних ситуацій. Розмір підприємства дозволяє створити окремий відділ управління конфліктами. Доцільність даного заходу можна обгрунтувати тим, що зі створенням відповідного підрозділу для управління конфліктами керівники інших відділів зможуть зняти із себе ці функції і зосередитися на виконанні своїх прямих обов'язків. Крім того, підрозділ управління конфліктами укомплектують спеціалістами з даного питання, що вдосконалисть процеси вирішення та попередження конфліктів на підприємстві [35].

Так як в організації відсутня профспілка та інші представницькі органи, то комісії по трудових спорах може бути утворена загальними зборами колективу з ініціативи працівників або роботодавця. Комісія по трудових спорах обирає із свого складу голову, заступника голови і секретаря комісії. Кількісний склад буде складатися з 6 чоловік з кожного боку. Члени комісії повинні мати такі особистісні якості, як вміння слухати, аргументувати, переконувати, керувати дискусією, вміти реагувати на настрій сторін, вміти знімати напруженість переговорного процесу, а також прагнути до розуміння і бути зацікавленими. КТС буде утворена терміном

на 3 роки. Організаційно-технічне забезпечення діяльності комісії по трудових спорах покладено на директора організації.

Потім необхідно розробити положення про комісію з трудових спорів. Формує положення про обраний склад комісії по трудових спорах. Він включатиме такі основні положення, як правовий статус і компетенція комісії по трудових спорах; склад і порядок утворення комісії по трудових спорах, порядок звернення до даної комісії по трудових спорах, порядок розгляду індивідуального трудового спору в комісії по трудових спорах, порядок прийняття рішення комісією по трудових спорах, виконання рішень комісією по трудових спорах[28].

ТОВ «ЛПК» може розглянути можливість створення внутрішніх комісій, наприклад, комісія з примирення і комісія зі стандартів, які могли б вирішувати конфлікти неформально. При виникненні конфлікту створювалася б комісія з 3 осіб з кожного боку, які знають проблему і мають навички ведення переговорів. Конфлікт б розглядався протягом 5-ти робочих днів. Після чого приймалося б рішення. Рішення може бути узгоджено, це означає, що конфлікт вирішений. Якщо сторони не змогли домовитися, то тоді можна запропонувати вирішити трудовий спір в комісії по трудових спорах.

Створення комісії по трудових спорах допоможе вирішити багато соціально-трудових конфліктів, не звертаючись при цьому до суду. Також при функціонуванні комісії по трудових спорах трудовий спір буде вирішуватися в більш короткі терміни, тому що в межах організації простіше встановити фактичні обставини спору і зібрати докази. Також не буде прямих втрат таких, як судові витрати і штрафи, в разі програшу в суді [24].

Отже, серед заходів зниження ймовірності виникнення конфліктів основний акцент був зроблений на сприянні згуртованості працівників в колективі, що обумовлено психологічною та соціально-психологічною сумісністю його членів. В даному контексті було запропоновано використовувати метод гейміфікації, що допоміг би колегам більше спілкуватися наживо, налагодити комунікацію між собою та створити більш дружню атмосферу в колективі.

Також для ТОВ «ЛПК» було запропоновано створити карту ліній конфлікту. За допомогою неї можна чітко визначити причини виникнення конфліктів між різними працівниками та їх групами, їх взаємозв'язки та розробити найоптимальніші варіанти для вирішення конфліктів на кожному рівні. Щодо розв'язання конфліктів, то для ТОВ «ЛПК» було запропоновано використовувати структурні та міжособистісні методи.

Було зроблено висновок, що в реалізації заходів з розв'язання конфліктів найефективнішим буде, якщо за даний процес будуть відповідати працівники, які мають знання, компетентності та повноваження в даній сфері. В даному контексті для ТОВ «ЛПК» було запропоновано створити профспілку чи комісію з вирішення конфліктних ситуацій.

Таким чином, використання запропонованих вище заходів сприятиме формуванню системи управління конфліктами в компанії, яка забезпечить мінімізацію ймовірності їх виникнення та ефективне вирішення, якщо конфлікт все ж виникне.

3.2. Впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами в ТОВ «Львівська пивна компанія»

Для вдосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «ЛПК» впершу чергу варто удосконалити механізм виявлення конфліктів. На сьогоднішній день, дані функції можуть виконуватись керівниками підприємства, в подальшому, у випадку створення комісії по трудовим спорам чи окремого відділу з управління конфліктами, дані функції виконуватимуть працівники даних структурних підрозділів [11]. В цілому, незалежно від організаційної структури системи управління та виявлення управлінських конфліктів, для ТОВ ЛПК доцільно використовувати метод виявлення конфліктів (рис. 3.2).

1. Встановлення частоти виявлення конфлікту. Ця частота визначається кількістю конфліктів і їх наслідками: чим більше конфліктів і значних наслідків, тим частіше їх потрібно виявляти. Відповідно, необхідно сформувати матрицю

визначення частоти ідентифікації конфліктів. В основу матриці має бути покладено фундаментальний принцип функціонування суб'єктів господарювання – принцип «ефективності». Тобто для проведення ідентифікації необхідно оцінити витрати ресурсів на її забезпечення, з одного боку, та отримані результати – з іншого [22].



Рисунок 3.2 - Етапи визначення управлінських конфліктів у діяльності ТОВ «ЛПК»

Джерело: [46]

2. Використання методів збору інформації для виявлення управлінських конфліктів на ТОВ «ЛПК» може бути різним. Серед основних методів можна виділити: розробку і використання опитувальника або анкети; аудит та аналіз управлінської та бухгалтерської документації; побудова організаційної схеми підприємства; побудова карт руху ресурсів (насамперед фінансових,

інформаційних і матеріальних); планування та проведення співбесід, переговорів та зустрічей у різних форматах (сам-на-сам, із залученням внутрішніх та зовнішніх експертів); інспекційні відвідування окремих підрозділів управління; експертиза документації спеціалізованими консалтинговими фірмами[24].

Всі перераховані методи збору необхідної інформації для виявлення конфліктів реально використовуються і мають певні переваги. Ці методи відрізняються один від одного, по-перше, джерелом отриманої інформації. Залежно від специфіки конфлікту слід обирати різні джерела даних, а також вміти знаходити зв'язок між даними з різних джерел [6].

Найпоширенішим прийомом виявлення конфліктів є анкети, які можна розділити на: стандартну анкету та спеціальну анкету. Для виявлення всіх видів конфліктів або у всіх видах виробничо-господарської діяльності використовується універсальна або стандартна анкета.

Звичайна анкета або анкета містить загальні питання для виявлення всіх видів конфліктів. Для діяльності ТОВ «ЛПК» ефективним буде використання універсальних анкет, оскільки тут формуються великі обсяги даних для їх подальшого використання при прийнятті управлінських рішень[17].

3. Оцінка працівника та присвоєння йому певного статусу за ступенем ймовірності участі в конфліктній ситуації. Доцільно розділити співробітників на п'ять статусів, які можна виділити за кольором: червоний, оранжевий, жовтий, темно-зелений, зелений. Надання статусу певним кольором дозволяє конфліктологу швидко сформулювати набір заходів з управління конфліктом, таке маркування значно спрощує інші процедури практичної роботи, оскільки є зрозумілим, наочним і доступним, підвищує інформативність роботи з управління конфліктом [6].

Для присвоєння працівнику певного статусу необхідно провести попереднє тестування та особисту зустріч із працівником, а остаточне рішення прийняти на основі визначення рівня конфліктності працівника. Для цього можна використовувати анкету. Усі рівні конфліктів та їх короткі характеристики зведені в таблицю 3.3.

Червоний колір або червона група вказує на те, що є висока незадоволеність і рівень конфліктності, працівник практично вирішив питання про звільнення, шукає іншу роботу, затримка пов'язана з організаційними, економічними і соціальними проблемами зміни. Як правило, утримати такого співробітника неможливо, він виключає всі пропозиції щодо вирішення конфлікту. Тому необхідно спрямувати зусилля на мінімізацію шкоди від дії конфлікту шляхом захисту власних інтересів та мінімізації шкоди від звільнення працівника [47].

Таблиця 3.3 - Рівні конфліктності працівників на ТОВ «ЛПК»

Маркування рівня конфліктності	Коротка характеристика групи
Зелений	Причин і проявів конфліктів немає.
Темно-зелений	Певні непорозуміння та розбіжності у поглядах на вирішення певного виробничого завдання домінують неявними проявами конфлікту.
Жовтий	Назріває управлінський конфлікт, спостерігається певне невдоволення, зниження продуктивності праці, зростання агресивності та підозрілості у звільненні, домінують явні ознаки конфлікту.
Жовтогарячий(оранжевий)	Виникають і активно розвиваються ймовірність звільнення з роботи, стреси, управлінські конфлікти тощо. Працівник вважає, що більшість його інтересів не задоволені, його основні принципи та установки знехтовані, його потенціал реалізований на мінімальному рівні або є невідповідність винагороди та внеску працівника.
Червоний	Висока незадоволеність і рівень конфліктності, неприйняття будь-яких пропозицій щодо вирішення конфлікту.

Джерело: [21]

Помаранчевий колір - висока ймовірність звільнення з роботи, стрес, виникають і активно розвиваються управлінські конфлікти і т. д. Працівник вважає, що більшість його інтересів не задоволені, його основні принципи і установки відкидаються, його потенціал реалізований на мінімальному рівні. , або є невідповідність винагороди та внесків працівників. Якщо такий співробітник важливий на підприємстві, то необхідно терміново вживати заходів для його утримання та зниження ймовірності ескалації конфлікту. Знайти адекватні заходи досить складно через високий рівень несприйняття працівником дій керівництва та діяльності підприємства в цілому.

Жовтий - назріває управлінський конфлікт, є деяке невдоволення, зниження продуктивності праці, зростання агресивності і підозра на звільнення. Види робіт не виконуються вчасно або з більшим залученням ресурсів, ніж у попередні періоди. Чітко визначені конфліктуючі сторони та об'єкт конфлікту.

Темно-зелений – коли рівень управлінських конфліктів мінімальний. Існують певні непорозуміння та розбіжності у поглядах на виконання певного виробничого завдання, однак існуюча система корпоративного управління (корпоративна стратегія, корпоративна культура, спільні цінності тощо) перешкоджає виникненню управлінських конфліктів.

Зелений - немає причин і проявів управлінських конфліктів. Певне невдоволення серед співробітників може бути, але воно незначне і не може призвести до миттєвих конфліктів зі стратегічними наслідками [24].

3. Для встановлення причин конфлікту можна використати розроблену карту виникнення ліній зіткнення, яка була розглянута в пункті 3.1 кваліфікаційної роботи.

4. Приклад побудови карти конфліктів ТОВ «ЛПК» наведено в таблиці 3.4.

Таким чином, метод ідентифікації конфліктів дає змогу підвищити інформативність та валідність отриманих результатів, оптимізувати частоту ідентифікації з урахуванням її економічної доцільності, чітко визначити основні причини виникнення конфліктів. У ході використання цього методу на виході може

бути отриманий масив інформації, який необхідний для ефективного управління конфліктами на підприємстві.

Таблиця 3.4 - Мапа побудови конфліктів ТОВ «ЛПК»

Види конфліктів	Група конфлікту (маркування)	Основні причини виникнення конфліктів	Ймовірність настання	Рівень впливу на продуктивність праці та інші показники діяльності персоналу	Механізм впливу	Можливі наслідки
Конфлікт незадовільного технічного забезпечення виробничого процесу	Червона	Недосконалі технології виробництва	Висока	Середній	Зростання собівартості продукції, плинність кадрів	Неконкурентоспроможність продукції, зниження продуктивності
Конфлікт щодо зарплатної плати	Жовта	Недосконало розроблена система мотивування	Низька	Високий	Обурення, відмова виконувати роботу, зниження продуктивності праці	Звільнення, страйки, втрати інтелектуальної власності та комерційної таємниці
Конфлікт неритмічності виробництва	Темно-зелена	Наявність вузьких місць	Низька	Середній	Простий, накопичення запасів	Додаткові витрати на зберігання запасів, зниження пропускної здатності виробництва

Джерело: створено автором на основі [45]

Серед сучасних способів вдосконалити процес управління конфліктами на підприємстві варто відмітити використання програмного забезпечення, що дасть змогу автоматизувати та систематизувати даний процес, сприяючи його ефективності. В основному такі програмні забезпечення є комплексними і включають ряд функцій для управління персоналом, що забезпечує уникнення проблем в управлінській діяльності та непорозумінь в колективі, тим самим зменшуючи ймовірність виникнення конфліктів [7].

Використання програмного забезпечення в управлінні персоналом особливо актуальне на сьогодні, коли весь світ зіткнувся із викликами пандемії, зокрема віддаленою роботою. В таких умовах керівникам важливо зберігати згуртованість колективу та міряти взаємодії між працівниками на відстані. Для цього варто розглянути можливість створення віртуальної команди та інструментів для цього.

Зі збільшенням уваги до віддаленої роботи виникає нова реальність командної співпраці – потрібна цифрова комунікаційна стратегія, і керівники повинні адаптуватися, щоб ефективно керувати віддаленими працівниками. Віртуальна командна робота має свої переваги, але вона може бути складною, оскільки існують обмеження в управлінні віртуальними командами, такі як нерівний розподіл повноважень і робочого навантаження, складне міжособистісне спілкування та вирішення конфліктів, проблеми з формуванням довіри тощо. Ці проблеми посилюються технологічними збоями в дзвінках, комунікації та різними очікуваннями членів команди щодо комфорту використання цифрових технологій [39].

Віртуальна команда - це група людей, які працюють у часі, просторі та організаційних межах, використовуючи цифрові технології для спілкування та співпраці. Таким чином, віртуальні команди дозволяють організаціям об'єднувати працівників з найкращим досвідом, незалежно від їх місцезнаходження, а в умовах соціального дистанціювання є фактором виживання та розвитку бізнесу. Віртуальні команди можуть складатися з професіоналів, які працюють з дому повний або неповний робочий день, інших, які працюють у змішаному режимі (приходять в

офіс, але працюють поза ним частину тижня), або працівників, які працюють віддалено [3].

У віртуальному колективі, на відміну від традиційного, важко або неможливо підтримувати деякі процеси взаємодії, зокрема не працюють звичні схеми спілкування, тому необхідний пошук нових способів спілкування [39].

Узагальнення ключових елементів організації віртуального офісного простору дозволяє систематизувати командну роботу над проектом і вивести її на рівень максимальної ефективності за допомогою засобів цифрової комунікації. До таких засобів належать проектування та організація [7]:

- основні канали комунікації (вони мають бути однаковими для всіх членів команди, оскільки використання різних видів комунікації призводить до плутанини);
- альтернативні канали зв'язку для екстреного зв'язку (як правило, номер телефону контактної особи);
- віртуальне планування з дошкою оголошень (є багато сервісів, які дозволяють швидко і безкоштовно їх організувати);
- швидкий спосіб обміну файлами; місця, де зберігається неактуальна інформація (у разі необхідності);
- цифровий простір для неформального спілкування.

Зазвичай організація віддаленої роботи учасників команди вимагає формування трьох каналів спілкування: загального чату; горизонтальна комунікація між співробітниками (корпоративна пошта та месенджер з проектними командами); лінія зв'язку з контактною особою. Налагодження такого спілкування в команді можливе в цифровому середовищі за допомогою різноманітного програмного забезпечення [12].

Це перш за все програмне забезпечення для командної співпраці, яке створює можливості для спільної роботи команд через організацію приватного спілкування між окремими особами, командами або навіть цілою організацією, включаючи обмін повідомленнями, відеочат і обмін файлами. Основними типами програмного забезпечення для командної співпраці є дошки для спільної роботи (наприклад,

Miro, Lucidspark, InVision, Webex Teams; MURAL, Creately та інші), внутрішній корпоративний портал, на якому розміщено важливу інформацію для перегляду працівниками (наприклад, Microsoft SharePoint) . , Workplace від Facebook, Yammer, HCL Connections, Jive, SAP Jam Collaboration тощо); програмне забезпечення для швидкого показу екрана (таке як Zoom, Cisco Webex Meetings, GoToMeeting, Google Hangouts Meet, BlueJeans Meetings, join.me тощо); віртуальне офісне програмне забезпечення (наприклад, Walkabout Workplace, Sococo, Teemусо, WorkInSync, Wurkr, Spatial Chat тощо) [1].

Крім того, для покращення комунікації віртуальної команди ви можете використовувати програмне забезпечення для управління проектами, яке створює можливості забезпечити у віртуальному цифровому середовищі відстеження всіх етапів проекту, координацію завдань, управління командою та цілями проекту, керування навантаженнями, моніторинг продуктивності та розподіл ресурси, наприклад: Asana , Smartsheet, monday.com, ClickUp, Airtable, Wrike, Basecamp, Trello, Teamwork, BigTime тощо.

Особливо актуальним у контексті соціального дистанціювання є програмне забезпечення для відеоконференцій, яке забезпечує онлайн-спілкування для аудіозустрічей, відеозустрічей і семінарів із вбудованими функціями, такими як чат, спільне використання екрана та запис, як-от: масштабування. Skype, Microsoft Teams, Cisco Webex Meetings, GoToMeeting, BlueJeans Meetings, Google Hangouts Meet, Jabber, join.me, Dialpad UberConference та інші [7].

Додаткові можливості для командного спілкування та співпраці можна створити за допомогою програмного забезпечення для управління ідеями чи інноваціями, яке структурує процес збору інформації про продукти, організації та керування ідеями щодо їх покращення чи розвитку, наприклад: Brightidea, Coda, Ideanote, Planview Spigit, IdeaScale, Qmarkets, Sideways 6, Wazoku, Rever, COMPASS тощо [2].

Програмне забезпечення для керування нарадами, яке дозволяє вам гарантувати, що наради команди плануються та керуються, щоб підвищити їх ефективність і зосередженість, наприклад; Fellow, Hirebook, Coda, Docket,

Boardable Board Management Software, Range, Soapbox, Parabol, adam.ai, Peoplebox тощо. Крім того, для потреб командної роботи в цифровому середовищі функціональні можливості CRM-систем можна використовувати для відстеження і керує взаємодією з клієнтами в єдиній системі записів, яка полегшує спілкування на всіх етапах життєвого циклу клієнта, наприклад: Salesforce, HubSpot Sales Hub, ActiveCampaign, Freshworks CRM, Zoho, Pipedrive, monday.com, Pipeliner, Zendesk Sell, SharpSpring. Соціальні медіа та інструменти чату, такі як Twitter, LinkedIn, Slack, можуть бути корисними способами зв'язку з віддаленими членами команди. Хмарний обмін файлами на таких платформах, як Microsoft Office 365 або Google Drive, допоможе командам обмінюватися документами та співпрацювати над проектами [1].

Тому віртуальні команди як форма роботи можуть бути продуктивними та ефективними. Але поширеними проблемами у віртуальних командах є комунікативні бар'єри, відчуття ізоляції та відсутність зв'язку. Частково їх можна вирішити за допомогою різноманітного програмного забезпечення, яке автоматизує процеси командної взаємодії та спілкування, обміну інформацією, організації зустрічей тощо. При цьому навіть в умовах віддаленої роботи члени команди можуть взаємодіяти з кожним іншим, спілкуватися, будувати стосунки, запобігаючи таким чином виникненню конфліктних ситуацій.

ВИСНОВКИ

Отже, під конфліктом розуміють найбільш гострий спосіб розв'язання протиріч або протиріч, що виникли в процесі взаємодії протиборчих сторін. Учасники конфлікту - це особи або групи осіб, які мають розбіжності щодо основного протиріччя, конкретного процесу, явища, події, що є предметом конфлікту.

Усі види конфліктів можуть поєднуватися і мати об'єктно-суб'єктивний характер. Вони визначаються як зовнішніми об'єктивними чинниками (економічною, соціально-економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку галузі, матеріальним забезпеченням галузі, особливостями функціонування конкретної організації), так і внутрішніми суб'єктивними факторами (психологічні особливості учасників конфлікту, їх моральні цінності, потреби, погляди, інтереси, ступінь толерантності у спілкуванні в колективі тощо).

Виникнення трудових конфліктів зумовлене як природою людини (конфлікт є фактом існування людини), психологічними чинниками, так і суто управлінськими. Є й протилежні думки: з одного боку, науковці стверджують, що конфлікт негативно впливає на функціонування підприємства, дестабілізує його, призводить до стресу серед працівників. Інші експерти вважають, що конфлікти позитивно впливають на діяльність підприємства, оскільки конфлікт дозволяє підприємству розвиватися, виходити на нові межі ринку, що дозволяє працівникам розвиватися професійно і духовно. Цілком справедливо визначити, що конфлікти на підприємстві впливають на нього подвійно: конфлікт може як зруйнувати підприємство, так і згуртувати його. Тому сучасному лідеру необхідно вміти контролювати та управляти конфліктами.

Управління конфліктами відіграє важливу роль у повсякденній роботі колективу, щоб запобігти виникненню конфліктних ситуацій і сконцентрувати співробітників на повсякденній роботі, а не витратити час і енергію на різні елементи боротьби і протистояння. Практика підприємств показує, що сучасним менеджерам необхідні знання та вміння керувати конфліктами з метою їх

прогнозування, запобігання та вирішення. Керівник повинен вміти запобігти виникненню конфлікту, вивести людей зі стану ворожнечі, вирішити суперечки в колективі.

Дослідження системи управління конфліктами проводилось на матеріалах ТОВ «Львівська пивна компанія». ТОВ «ЛПК» має розгалужену дилерську мережу, мотивація дилерів – система знижок. ТОВ «ЛПК» має понад 400 договорів, укладених з покупцями на достатньо базових умовах. Дистриб'юторські філії компанії розташовані в 9 містах, включаючи столицю - Київ. Регіональні представники компанії працюють по всій Україні. Клієнтами компанії є майже 40 тис. торгових точок, які продають близько 5 тис. найменувань продукції.

Метою ТОВ «Львівська пивна компанія» є створення високоефективної системи дистрибуції, яка працює на задоволення потреб споживачів та акціонерів, а також на отримання прибутку. Основними конкурентними перевагами ТОВ «ЛПК» є: висока якість продукції, доступні ціни, розгалужена дилерська мережа, широкий асортимент продукції, клієнтоорієнтованість, висока якість обслуговування. За 24 роки успішної діяльності на ринку ТОВ «ЛПК» продемонструвало професіоналізм власної команди та заслужило надійну ділову репутацію, яка є його найважливішим нематеріальним активом.

У результаті дослідження встановлено, що підприємство характеризується високою якістю трудового життя. Середня заробітна плата працівників зростає, справедлива, її розмір відповідає посаді працівника. ТОВ «ЛПК» велику увагу приділяє створенню безпечних умов праці; за останні роки зафіксовано лише 2 ДТП. Правовий та соціальний захист працівників на високому рівні, хоча є порушення щодо оплати праці та дисциплінарного стягнення. Підприємство скорочує кількість звільнених і збільшує кількість найманих працівників. Працює і розвивається такий показник як «демократизація трудового життя», що сприяє попередженню соціально-трудова конфліктів і трудових суперечок між працівниками та роботодавцем.

Незважаючи на те, що компанія характеризується високим рівнем задоволеності якістю трудового життя серед співробітників, іноді виникають

конфліктні ситуації. ТОВ «ЛПК» не має спеціального відділу чи комісії з врегулювання конфліктів. Ці функції виконують керуючі компанії та відділи. За результатами тесту Томаса основні представники менеджменту підприємства мають високий рівень усвідомлення поведінки в конфліктній ситуації.

У третьому розділі для зниження ймовірності виникнення конфліктних ситуацій на ТОВ «Львівська пивна компанія» розглянуто основні організаційно-управлінські заходи, спрямовані на зниження рівня конфліктності. Запропоновано заходи щодо підвищення рівня згуртованості в колективі, серед яких основними є розвиток психологічних стимулів для ефективної роботи, створення кімнати психологічного розвантаження, використання гейміфікації, стимулювання розвитку творчості серед творчі працівники.

Серед сучасних методів та підходів до управління конфліктами в ТОВ «Львівська пивна компанія» було запропоновано удосконалити механізм виявлення конфліктів, використовуючи мапу конфліктів. В основі даного методу лежить оцінювання працівника та присвоєння певного статусу за рівнем ймовірності участі у конфліктній ситуації. Працівників поділяють на п'ять статусів, які можна розрізняти за кольорами: червоний, жовтогарячий, жовтий, темно-зелений, зелений. Надання статусу із певним кольором дає можливість конфліктологу швидко сформулювати комплекс заходів для управління конфліктами, а також таке маркування значно спрощує інші процедури практичної роботи, оскільки є чітким, наочним та доступним, підвищує інформативність роботи щодо управління конфліктами.

Серед сучасних способів вдосконалити процес управління конфліктами на підприємстві було запропоновано створювати віртуальні команди, використовуючи при цьому програмне забезпечення, що дасть змогу автоматизувати та систематизувати даний процес, навіть в умовах віддаленої роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. G2: Business Software and Services Reviews. URL: <https://www.g2.com/>
2. Howington, J. Annual Survey Finds Workers Are More Productive at Home. FlexJobs Job Search Tips and Blog. 28 of April 2021. URL: <https://www.flexjobs.com/blog/post/2018-annual-survey-findsworkers-more-productive-at-home/>
3. Human Resource Software. Capterra 2021. URL: <https://www.capterra.com/human-resourcesoftware/>
4. Анцупов А. Я. Конфліктологія: підручник для вузів. К, 2018. С. 496
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посібник. К.: ВД «Професіонал», 2018. 512 с.
6. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 177-182.
7. Веретенникова Г. Б., Устименко О.С. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2021. № 2. С. 42–43
8. Винограденко М. В. Конфлікти в організації: теоретичні аспекти проблеми. Науковий пошук студента. Збірник студентських наукових праць. 2017. С. 183-186. URL: <http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/02/1naukovyjposhuk-studenta-16-lystopada-2017-r..pdf#page=184>
9. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М. Управління персоналом: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 504 с.
10. Гальчак А. В. Механізм управління конфліктами в організації. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С. 134-139

11. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні . Соціально-економічні проблеми і держава. 2010. Вип. 1 (3) С. 50–55
12. Горбачов А. С., Слободянюк А. В. Причини конфліктів у колективі. Вісник Вінницького національного технічного університету. 2019. С. 44-48. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/24678>
13. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Харків: Основа, 2017. С. 364
14. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту: навчальний посібник. К.:Каравела, 2017. С. 304
15. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 315 с
16. Ємільянов С. М. Управління конфліктами в організації: підручник для вищих навчальних закладів. вид. 2. 2017. С. 262
17. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 2. С. 13–17
18. Іваннікова М. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. К.: Альфа-Пресс, 2012. С. 216
19. Інформація про ТОВ «Львівська пивна компанія». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33285781/
20. Казаков В. Н. Зовнішні та внутрішні конфлікти. Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2018. С. 84-97
21. Коваленко Д. В., Шалімова І. М., Керницький О. М. Конфліктологія: навч. посіб. для вузів; Укр. інж.-пед. акад. Харків. 2012. 221 с.
22. Ковальчук Г. Р. Місце та види управлінських конфліктів в системі менеджменту підприємства. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: Етапи становлення та проблеми розвитку. 2012. № 748. С. 88–95
23. Ковальчук Г. Р. Формування стратегії уникнення та врегулювання управлінських конфліктів. Наукові праці НУХТ. 2013. С. 176–183

24. Конопацька О. М. Конфлікти в трудових колективах і шляхи їх подолання. Юридична психологія та педагогіка. 2014. С. 105
25. Кошелєв А. Н. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. К.: Альфа-Пресс, 2017. С. 278
26. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 1–10
27. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посібник. Житомир, 2018. С. 345
28. Кузніченко О. В. Трудові конфлікти: шляхи їх вирішення. Право і Безпека. 2017. С. 76-80
29. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: «Академвидав», 2015. С. 416
30. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами. Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ, 2012. Т.2, С. 318–319
31. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 449-451
32. Локутов С. П. Конфлікти в колективі: причини, управління, мінімізація. Полтава: Вентана-Граф, 2018. С. 342
33. Максименко Ю. В. Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. С. 372-376
34. Мантур-Чубата О. С., Сайко А. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. Інфраструктура ринку: електронний науковопрактичний журнал. Одеса, 2018. Вип. 23. С. 230-233.
35. Машнова Є. М. Конфлікт-менеджмент як технологія управління конфліктами: автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2019. С. 11

36. Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. 2017. С. 118–122. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_2/pdf/046-051.pdf
37. Мороз О. О. Сметанюк О. В., Лазарчук О. А. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. с. 256
38. Нагайцева І. Д. Конфлікт як фактор розвитку персоналу в організації. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2015. № 1. С. 286-293. URL: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1518/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%201%2836%29%202015.pdf#page=286>
39. Новікова Н. А. Управління конфліктами в організації під час пандемії. Галицький економічний вісник. 2020. № 2 (41). С. 79-83
40. Новікова Н. К. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. № 2 (41). С. 79–83
41. Офіційний сайт ТОВ «Львівська пивна компанія». URL: <https://protec-lpk.com.ua/overtrans>
42. Пушкар З. М., Табака Р. Трудові конфлікти: їх причини і наслідки. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2011. Випуск 16. С.170 -176
43. Романова О. С. Менеджмент організації. К.: Енергія, 2018. С. 314
44. Рябуха А. А. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації*: Матеріали IV Міжнародної наукової конференції. 02.12.2022, м. Івано-Франківськ. URL: <http://doi.org/10.36074/mcnd-02.12.2022>.
45. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 539–542. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf>

46. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. Гуманітарний вісник ЗДІА. № 48. 2012. С.236-241
47. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник. К.: Академвидав, 2016. С. 488

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальний тест за К. Томасом на поведінку в конфліктній ситуації.

Цей тест К. Томаса уможливорює виявлення стилю поведінки в конфліктній ситуації. Він не лише репрезентує типову реакцію на конфлікт, але і пояснює її ефективність та доцільність, а також подає відомості про інші способи розв'язання конфліктної ситуації.

Інструкція:

Укажіть у кожній зазначеній парі те судження, яке найточніше визначає вашу поведінку в тій чи тій конфліктній ситуації.

1.	А) Інколи я надаю іншим змогу взяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання. Б) Замість того, щоб обговорювати те, в чому ми не згодні, я намагаюся звернути увагу на те, в чому ми обидва згодні.
2.	А) Я шукаю шляхи компромісного рішення. Б) Насамперед я пробую залагодити справу, ураховуючи інтереси всіх інших і моїх власних.
3.	А) Переважно я заповзято прагну домогтися свого. Б) Головним чином я прагну заспокоїти комуніканта та зберегти наші стосунки.
4.	А) Я намагаюсь відшукати компромісне рішення. Б) Інколи заради інтересів іншої людини я можу пожертвувати своїми власними інтересами.
5.	А) Я повсякчас прагну знайти підтримку в іншого, залагоджуючи спірну ситуацію. Б) Задля уникнення зайвої напруги я намагаюся зробити все.

6.	А) Щоб не виникало неприємностей для себе, я намагаюсь уникнути їх. Б) Переважно я заповзято прагну домогтися свого.
7.	А) Я намагаюсь відтермінувати розв'язання складного питання, щоб невдовзі вирішити його остаточно. Б) Задля досягнення іншого я вважаю за можливе в чомусь поступитися.
8.	А) Переважно я заповзято прагну домогтися свого. Б) Насамперед я ясно визначаю те, у чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання.
9.	А) Вважаю, що не варто постійно хвилюватися через якісь розбіжності. Б) Щоб досягти свого, я докладаю неабиякі зусилля.
10.	А) Я рішуче прагну досягти свого. Б) Я прагну віднайти компромісне рішення.
11.	А) Перш за все я намагаюсь чітко окреслити те, у чому полягають всі спірні питання, а також порушені інтереси. Б) Головним чином я прагну заспокоїти комуніканта та зберегти наші стосунки.
12.	А) Щоб не викликати суперечки, я зазвичай уникаю займати певну позицію. Б) Я переважно даю змогу іншій стороні в чомусь залишитися при своїй позиції, якщо вона також йде назустріч мені.
13.	А) Я пропоную нейтральну позицію. Б) Я намагаюсь переконати іншу сторону в прерогативах своєї позиції.
14.	А) Я повідомляю іншій стороні свою точку зору і натомість запитую про її погляди. Б) Я намагаюсь відтворити іншій стороні логіку і перевагу своїх власних поглядів.
15.	А) Головним чином я прагну заспокоїти комуніканта та зберегти наші стосунки.

	Б) Я намагаюсь виконати все потрібне, щоб уникнути зайвої напруги.
16.	А) Я прагну того, щоб не зачепити почуття іншого. Б) Я прагну переконати іншу сторону в перевагах моєї позиції.
17.	А) Переважно я заповзято прагну домогтися свого. Б) Я прагну зробити все, щоб уникнути зайвої напруги.
18.	А) Я завжди надаю можливість іншій стороні наполягти на своєму, якщо це зробить її щасливою. Б) Я переважно даю змогу іншій стороні в чомусь залишитися при своїй позиції, якщо вона також йде назустріч мені.
19.	А) Перш за все я намагаюся чітко окреслити те, у чому полягають всі спірні питання, а також порушені інтереси. Б) Я намагаюсь відтермінувати розв'язання складного питання, щоб невдовзі вирішити його остаточно.
20.	А) Я прагну негайно вирішити наші розбіжності. Б) Я намагаюсь відшукати найліпше поєднання вигод та втрат для нас обох.
21.	А) Проводячи перемовини, я намагаюсь бути уважним до побажань іншої сторони. Б) Я постійно схильюся до безпосереднього обговорення проблеми.
22.	А) Я намагаюсь обрати позицію, що перебуває посередині між нами. Б) Я відстоюю свої власні побажання.
23.	А) Зазвичай, я турбуюсь задовольнити побажання кожного з нас. Б) Інколи я надаю іншим змогу покласти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.
24.	А) Я намагаюсь піти назустріч побажанням іншої сторони, якщо це здається їй дуже суттєвим. Б) Я намагаюся схилити на свою сторону іншу сторону, щоб дійти компромісу.
25.	А) Я прагну продемонструвати іншій стороні логіку і перевагу своїх

	поглядів. Б) Я прагну бути уважним до бажань іншої сторони, проводячи перемовини.
26.	А) Я зазвичай запропоную компромісне рішення. Б) Я повсякчас заклопотаний тим, щоб виконати вимоги і бажання кожної сторони.
27.	А) Переважно я уникаю обирати позицію, яка призведе до суперечки. Б) Я завжди надам можливість іншій стороні наполягти на своєму, якщо це зробить її щасливою.
28.	А) Переважно я завзято намагаюся домогтися свого. Б) Я здебільшого намагаюсь відшукати підтримку в іншій стороні, залагоджуючи спірну ситуацію.
29.	А) Я буду радити віднайти компроміс. Б) Вважаю, що не варто завжди хвилюватися через певні розбіжності.
30.	А) Я прагну не зачепити почуттів іншої сторони. Б) Я завжди обираю таку позицію, щоб ми разом з іншою зацікавленою людиною мали змогу домогтися успіху в спірному питанні.