

57  
13.06.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ**

**КРАВЧУК Олена Геннадіївна**  
(студентки групи ЗМО-22-1с)

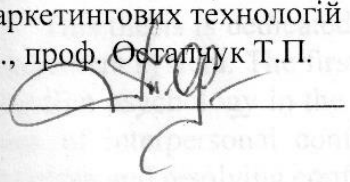


**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

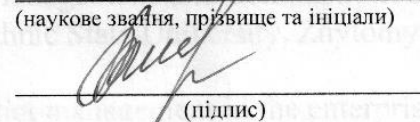
**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлений на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності  
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту  
протокол № 5  
від 03.06.2024  
зав. кафедри менеджменту, бізнесу  
та маркетингових технологій  
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

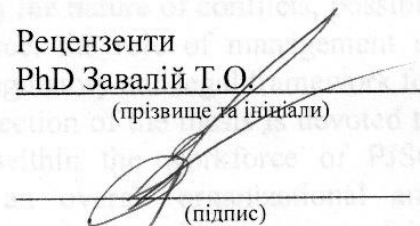


Керівник роботи:  
к.е.н., доц. Вигівська І.М.  
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензенти  
PhD Завалій Т.О.  
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

### Анотація

Кравчук О.Г. Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 »Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

Робота присвячена дослідженню управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. У першому розділі роботи розглядаються теоретичні аспекти психології конфліктів в умовах підприємства, зокрема природа конфліктів, можливі причини їх виникнення у трудовому колективі, роль керівництва у попередженні та вирішенні конфліктів, а також нормативно-правове забезпечення урегулювання конфліктів на підприємстві. Другий розділ роботи присвячений практичному вивченню міжособистісних конфліктів у трудовому колективі ПРАТ «Монделіс Україна». У цьому розділі проведено загальну організаційно-виробничу характеристику підприємства, аналіз та оцінку його фінансового стану, оцінку конфліктності на підприємстві, а також визначено напрями удосконалення організації в управлінні конфліктами.

**Ключові слова:** управління конфліктами, міжособистісні конфлікти, трудовий колектив, організаційна культура, менеджмент.

### Annotation

Kukhareno V. S. Socio-psychological methods of enterprise management: assessment and improvement – Manuscript.

Bachelor's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education «Bachelor», field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management». – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

This thesis is dedicated to the study of conflict management in the enterprise management system. The first section of the thesis examines the theoretical aspects of conflict psychology in the workplace, including the nature of conflicts, possible causes of interpersonal conflicts in the workforce, the role of management in preventing and resolving conflicts, as well as the regulatory and legal framework for conflict resolution in the enterprise. The second section of the thesis is devoted to the practical study of interpersonal conflicts within the workforce of PJSC «Mondelez Ukraine.» This section provides an overall organizational and production characterization of the enterprise, an analysis and assessment of its financial condition, an evaluation of conflict levels within the enterprise, and identifies directions for improving conflict management within the organization.

**Key words:** conflict management, interpersonal conflicts, workforce, organizational culture, management.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                          |                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| ВСТУП .....                                                                                                              | 4                                      |
| РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВА .....                                                  | 7                                      |
| 1.1. Природа конфліктів на підприємстві .....                                                                            | 7                                      |
| 1.2. Можливі причини виникнення міжособистісних конфліктів в трудовому колективі .....                                   | 12                                     |
| 1.3. Роль керівництва у попередженні та вирішенні конфліктів .....                                                       | 17                                     |
| 1.4. Нормативно-правове забезпечення урегулювання конфліктів на підприємстві .....                                       | 22                                     |
| РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ВИВЧЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» ..... | 29                                     |
| 2.1. Загальна організаційно-виробнича характеристика підприємства .....                                                  | 29                                     |
| 2.2. Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства .....                                                               | 32                                     |
| 2.3. Оцінка конфліктності на підприємстві .....                                                                          | 39                                     |
| 2.4. Напрями удосконалення організації в управлінні конфліктами на підприємстві .....                                    | 52                                     |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                           | 664                                    |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                         | 69                                     |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                            | <b>Помилка! Закладку не визначено.</b> |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Поняття конфлікту належить як повсякденній свідомості, так і науці, що надає йому специфічного змісту. Кожен з нас інтуїтивно розуміє, що таке конфлікт, але таке визначення його змісту не полегшує його.

У повсякденній мові термін конфлікт вживається по відношенню до широкого кола явищ. Сьогодні нікому не потрібно доводити, що питання дослідження конфліктів мають право на існування. Не тільки професійні психологи, а й керівники цих підприємств також дуже зацікавлені у виникненні та ефективному розв'язанні, узгодженні та пошуку згоди конфліктів, що виникають із різних причин всередині компанії.

Актуальність теми сьогодні переважає. Донедавна діяльність будь-якого державного підприємства повністю перебувала під зовнішнім контролем. Права робітників захищають профспілки, держава проводить політику регулювання виробничих відносин. Сьогодні в ринковій економіці більшість підприємств є приватними, а управління компаніями повністю залежить від розуму – конфлікти між керівниками та службовцями майже неминучі. Керівник вільний робити те, що вважає за потрібне, а працівники, які не згодні з керівними посадами, змушені погодитися на ці умови, оскільки ризикують взагалі залишитися без роботи. Робітники, у свою чергу, часто ставлять свої умови відкрито, не узгоджуючи з думкою начальства. Але це лише мала частина конфлікту. Безсумнівно, що недостатньо знати їх існування, важливо правильно усунути їх наслідки.

Ринки праці настільки нестабільні та неконтрольовані, що зараз необхідно розробити модель для їх вирішення. Сьогодні для керівника особливо важливо, щоб колектив був згуртованим, а робота приносила найбільшу користь.

**Мета роботи:** вивчити специфіку конфліктів на підприємствах.

**Об'єктом** дослідження є конфлікт всередині підприємства.

**Предметом** дослідження є вибір методів запобігання та врегулювання цих конфліктів серед працівників ПрАТ «Монделіс Україна».

Для досягнення мети роботи необхідно вирішити наступні **завдання**:

1. На основі теоретичного аналізу проблемного дослідження систематично зрозуміти природу конфлікту на підприємстві.
2. Вивчити можливі причини міжособистісних конфліктів серед працівників підприємств.
3. Дослідити особливості міжособистісного конфлікту серед працівників ПрАТ «Монделіс Україна».

У роботі були використані такі **методи** дослідження:

1. Методичний аналіз літератури.
2. Емпіричні методи дослідження: тестування.
3. Професійні методи дослідження: кількісний та якісний аналіз.

Серед випробуваних 26 співробітників різної статі та віку, які пройшли тестування.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати цього дослідження мають важливе практичне значення для підприємств, зокрема для ПрАТ «Монделіс Україна». Вони можуть бути використані керівниками, HR-спеціалістами, психологами та іншими фахівцями, що займаються управлінням персоналом та врегулюванням конфліктів у трудових колективах. Основні аспекти практичного значення включають: глибокий аналіз природи конфліктів на підприємстві дозволяє краще зрозуміти їхні основні причини та наслідки, що сприяє розробці ефективних стратегій їхнього попередження та вирішення. Вивчення можливих причин конфліктів у трудовому колективі допомагає виявити найбільш проблемні зони та ситуації, що спричиняють конфлікти. Це дозволяє керівництву своєчасно реагувати та вживати необхідних заходів для мінімізації конфліктності.

Результати дослідження підкреслюють важливість ролі керівництва у процесі управління конфліктами. Практичні рекомендації щодо розвитку

лідерських якостей та компетенцій керівників можуть сприяти створенню сприятливого клімату в колективі та підвищенню продуктивності праці.

Для розкриття поставленої теми визначена наступна **структура**: робота складається зі вступу, основної частини і висновку. Назви кожної частини відображають її зміст. В кінці роботи представлений список використаної літератури.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Природа конфліктів на підприємстві**

Конфлікти – неминуча частина будь-якої організації, і підприємство не є винятком. У динамічному та швидкозмінному середовищі сучасного бізнесу конфлікти можуть виникати з різних джерел, що призводить до згубних наслідків для організації в цілому. Розуміння природи конфліктів на підприємстві має вирішальне значення для ефективного управління конфліктами та підтримки гармонійного робочого середовища.

Типи конфліктів на підприємстві можуть проявлятися в різних формах, кожен з яких створює унікальні виклики для організації. Міжособистісні конфлікти між працівниками є, мабуть, найпоширенішим типом, що виникає через відмінності в характерах, стилях роботи чи особистих цінностях. Ці конфлікти можуть порушити командну роботу, спілкування та загальну продуктивність підприємства. Крім того, рольові конфлікти часто виникають через нечіткість посадових обов'язків або дублювання обов'язків між працівниками. Коли люди не впевнені у своїх ролях чи кордонах, може виникнути напруга, що призведе до неефективності та непорозумінь. Крім того, конфлікт інтересів між керівництвом і працівниками може спричинити боротьбу за владу та підірвати довіру всередині організації. Менеджери можуть віддавати пріоритет прибутковості чи ефективності, тоді як працівники виступають за баланс між роботою та особистим життям або безпеку роботи, створюючи зіткнення пріоритетів, яке може перерости у більші конфлікти, якщо їх не вирішити негайно.

Причини конфліктів на підприємстві багатогранні, часто впливають із фундаментальних проблем всередині організаційної структури. Погані канали комунікації є звичайним каталізатором конфліктів, оскільки неправильне спілкування або відсутність прозорості можуть породити

недовіру та непорозуміння серед працівників. Крім того, відмінності в цінностях і переконаннях між членами команди можуть викликати тертя, особливо в різних робочих середовищах. Коли люди мають суперечливі переконання чи пріоритети, може бути складно знайти спільну мову та працювати над досягненням спільних цілей. Крім того, обмежені ресурси на підприємстві можуть розпалити конкуренцію та конфлікти між працівниками, які змагаються за підвищення, визнання або доступ до обмежених ресурсів. Це конкурентне середовище може породити невдоволення, заздрість і, зрештою, призвести до загострення конфліктів всередині організації [18,с.63].

Наслідки конфліктів на підприємстві можуть бути далекосяжними, впливаючи не лише на окремих працівників, але й на загальний стан організації. Зниження продуктивності та ефективності є поширеним наслідком невирішених конфліктів, оскільки працівники можуть відволікатися, бути демотивованими або відірватися від роботи. Крім того, зіпсовані стосунки між працівниками можуть створити токсичну робочу культуру, де плітки, чутки та ворожнеча затьмарюють співпрацю та командну роботу. Такий розлад міжособистісних стосунків може підірвати довіру, лояльність і моральний дух на підприємстві, що призведе до високої плинності кадрів і зниження рівня задоволеності працівників. Зрештою, конфлікти на підприємстві можуть мати негативний вплив на організаційну культуру, стримуючи інновації, креативність і зростання.

Для того, щоб ефективно управляти конфліктами на підприємстві, організації можуть впроваджувати різні стратегії для вирішення та вирішення проблем у конструктивний спосіб. Однією з ключових стратегій є встановлення та підтримка ефективних каналів зв'язку всередині організації. Сприяючи відкритому та прозорому спілкуванню, співробітники можуть висловлювати свої занепокоєння, ділитися думками та працювати над пошуком взаємовигідних рішень. Проведення тренінгів із вирішення конфліктів для працівників і керівників є ще однією важливою стратегією.

Завдяки навчальним програмам люди можуть розвинути основні навички вирішення конфліктів, такі як активне слухання, співпереживання та переговори, що дозволить їм ефективно та проактивно вирішувати конфлікти. Крім того, організації можуть встановити чітку політику та процедури вирішення конфліктів, окресливши кроки, яких необхідно вжити у разі виникнення конфліктів, і забезпечивши справедливий і послідовний підхід до вирішення суперечок [35,с.81].

Роль керівництва у вирішенні конфліктів на підприємстві має першочергове значення для створення позитивного та продуктивного робочого середовища. Лідери можуть показати позитивний приклад вирішення конфліктів, продемонструвавши ефективне спілкування, емпатію та навички вирішення проблем у своїй взаємодії зі співробітниками. Створюючи сприятливе та інклюзивне робоче середовище, де цінуються та поважаються різноманітні точки зору, лідери можуть пом'якшити ймовірність виникнення конфліктів. Крім того, оперативне та справедливе вирішення конфліктів має вирішальне значення для запобігання ескалації та підтримки довіри в організації. Лідери, які віддають перевагу розв'язанню конфліктів як ключовому аспекту свого лідерського підходу, можуть ефективно розсіювати напруженість, створювати сильніші команди та сприяти розвитку культури співпраці та поваги.

Встановлення надійних механізмів вирішення конфліктів на підприємстві має важливе значення для ефективного розгляду та розв'язання конфліктів у міру їх виникнення. Одним із таких механізмів є посередництво, коли нейтральна третя сторона сприяє спілкуванню та переговорам між конфліктуючими сторонами для досягнення взаємоприйнятного рішення. Медіація може допомогти людям зрозуміти погляди один одного, знайти спільну мову та працювати над стійкими рішеннями. Крім того, арбітраж можна використовувати для неупередженого прийняття рішень у випадках, коли конфлікти неможливо вирішити лише за допомогою медіації. Забезпечуючи офіційний процес вирішення суперечок, арбітраж гарантує, що

рішення приймаються об'єктивно та чесно, зменшуючи можливість упередженості чи фаворитизму. Крім того, можна запровадити процедури розгляду скарг, щоб структуровано та прозоро розглядати проблеми та скарги працівників, сприяючи довірі та підзвітності в організації.

Вплив невирішених конфліктів на ефективність організації може бути глибоким, впливаючи на різні аспекти діяльності підприємства та загальний успіх. Підвищена плинність кадрів і прогули є поширеними наслідками невирішених конфліктів, оскільки працівники можуть вирішити залишити організацію, а не витримувати токсичне робоче середовище. Висока плинність кадрів не тільки порушує динаміку команди та робочий процес, але й спричиняє значні витрати на наймання, навчання та адаптацію нових працівників. Крім того, нижчий моральний дух і задоволеність роботою серед працівників можуть призвести до зниження мотивації, залученості та відданості цілям організації [48]. Коли працівники відчують себе недооціненими, позбавленими підтримки або маргіналізованими через невирішені конфлікти, їх ефективність і продуктивність, ймовірно, постраждають, що вплине на прибутки організації. Крім того, невирішені конфлікти можуть перешкоджати прийняттю рішень і стратегічному плануванню всередині підприємства, оскільки напруженість і розбіжності між членами команди можуть перешкоджати співпраці, досягненню консенсусу та ефективному вирішенню проблем. Неефективні процеси прийняття рішень можуть затримати прогрес, уповільнити інновації та підірвати здатність організації адаптуватися до мінливих ринкових умов і конкурентного тиску.

Порівнюючи конфлікти на різних типах підприємств, стає очевидним, що характер і динаміка конфліктів може істотно відрізнятися залежно від розміру, структури власності та місії організації. На малих підприємствах конфлікти можуть виникати через обмеженість ресурсів, тісні стосунки між працівниками та розмиті межі між особистою та професійною взаємодією. Малі підприємства часто стикаються з гострою конкуренцією, високими

ставками та швидким зростанням, створюючи сприятливий ґрунт для виникнення та швидкої ескалації конфліктів. Навпаки, конфлікти на великих підприємствах можуть виникати через складні організаційні структури, ієрархічні канали зв'язку та відокремлені відділи, які перешкоджають співпраці та обміну інформацією. Великі організації можуть стикатися з бюрократією, боротьбою за владу та суперечливими пріоритетами в різних підрозділах або регіонах, що призводить до міжвідомчих конфліктів і неефективності. Крім того, конфлікти на приватних підприємствах можуть обертатися навколо максимізації прибутку, інтересів акціонерів і прийняття виконавчих рішень, де фінансові стимули та тиск ринку керують поведінкою та рішеннями. З іншого боку, конфлікти в державних підприємствах, таких як державні установи чи некомерційні організації, можуть зосереджуватися на громадській підзвітності, прозорості та залученні зацікавлених сторін, де конкуруючі вимоги різних зацікавлених сторін можуть створити напругу та проблеми в процесах прийняття рішень.

Роль організаційної культури в управлінні конфліктами неможливо переоцінити, оскільки цінності, норми та практики, які регулюють взаємодію на робочому місці, визначають те, як конфлікти сприймаються, розглядаються та вирішуються всередині організації. Культура, яка заохочує відкрите спілкування та співпрацю, як правило, сприяє конструктивному вирішенню конфліктів, коли працівники відчують себе вповноваженими висловлювати свою думку, ділитися відгуками та працювати разом для досягнення спільних цілей. У таких культурах конфлікти розглядаються як можливості для зростання, навчання та інновацій, а не як джерела напруги чи розколу. І навпаки, культурам, які цінують індивідуалізм над командною роботою, може бути важко ефективно вирішувати конфлікти, оскільки особисте его, конкуренція та особистий інтерес можуть перешкоджати співпраці та компромісам. У цих культурах конфлікти можуть розглядатися як загроза особистій автономії чи успіху, що призводить до уникнення, захисту або ескалації суперечок. Крім того, культури, які віддають перевагу

ієрархії та владі, можуть мати проблеми з динамікою влади, відмінностями в статусі та жорсткими процесами прийняття рішень, які обмежують право голосу та свободу волі працівників у вирішенні конфліктів. В ієрархічних культурах конфлікти можуть придушуватися, ігноруватися або вирішуватися на основі формальних повноважень, а не на основі взаєморозуміння чи досягнення консенсусу, що призводить до невирішеної напруженості та глибинних образ серед членів команди [39,с.19].

## **1.2 Можливі причини виникнення міжособистісних конфліктів в трудовому колективі**

Однією з основних причин міжособистісних конфліктів у робочій силі є відмінності в стилях спілкування, зокрема у вербальному та невербальному спілкуванні. Відмінності в тому, як люди виражають себе вербально та за допомогою невербальних сигналів, можуть призвести до непорозумінь і конфліктів у команді чи організації. Ці відмінності можуть проявлятися різними способами, наприклад:

- Тон голосу;
- Мова тіла;
- Міміка;
- Жести.

Зіткнення стилів спілкування може спричинити напругу та розбрат між колегами, ускладнюючи ефективну співпрацю та командну роботу.

Неправильне тлумачення тону та намірів є ще одним важливим фактором, що сприяє міжособистісним конфліктам на робочому місці. Люди можуть по-різному сприймати тон повідомлення залежно від свого особистого досвіду, культурного походження та комунікаційних уподобань. Таке неправильне тлумачення може призвести до конфліктів, що виникають через непорозуміння та припущення щодо намірів, що стоять за спілкуванням. Фактори, які можуть вплинути на неправильне тлумачення тону та наміру, включають:

- Культурні відмінності;
- Особисті упередження;
- Емоційний стан;
- Попередні взаємодії.

Ці непорозуміння можуть призвести до ескалації конфліктів і перешкодити продуктивному спілкуванню та побудові стосунків між членами команди.

Мовні бар'єри також можуть бути джерелом міжособистісних конфліктів у робочій силі, особливо в мультикультурних або багатонаціональних організаціях. Коли люди розмовляють різними мовами або мають різні рівні володіння спільною мовою, можуть виникати порушення спілкування, що призводить до плутанини, розчарування та потенційних конфліктів. Мовні бар'єри можуть виникнути через:

- Різноманітна мовна підготовка;
- Відмінності у вільному спілкуванні;
- Обмеження словникового запасу;
- Культурні нюанси у вживанні мови [3,с.113].

Подолання мовних бар'єрів за допомогою ефективних комунікаційних стратегій, мовного навчання та культурної чутливості може допомогти пом'якшити конфлікти та сприяти кращому розумінню та співпраці між членами команди.

Однією з основних причин міжособистісних конфліктів у робочій силі є різні стилі роботи та підходи до прийняття рішень. Конфлікт у прийнятті рішень часто виникає, коли люди в команді мають протилежні думки, пріоритети або методи досягнення консенсусу. Ця розбіжність може призвести до розбіжностей, напруги та, зрештою, конфлікту в динаміці команди. Конфлікт може посилитися, якщо члени команди не зможуть ефективно спілкуватися, розуміти точку зору один одного або знаходити спільну мову. У результаті продуктивність може бути знижена, а загальне робоче середовище може стати напруженим і непродуктивним.

Іншим важливим фактором, що сприяє міжособистісним конфліктам у робочій силі, є різноманітні підходи до вирішення проблем між членами команди. Відмінності в техніках вирішення проблем, стратегіях і пріоритетах можуть спричинити тертя та розбіжності всередині команди, особливо коли люди не можуть узгодити свої методології. Конфлікт може виникнути, коли члени команди сприймають свої методи як кращі або ефективніші, що призводить до зіткнення ego і розриву співпраці. Щоб ефективно керувати та розв'язувати такі конфлікти, члени команди повинні визнавати та цінувати різноманітність точок зору та стилів вирішення проблем, наявних у команді, сприяючи розвитку культури поваги та відкритого спілкування.

Зіткнення швидкості роботи та ефективності також відіграють значну роль у викликанні міжособистісних конфліктів у робочій силі. Різні швидкості роботи та рівні ефективності серед членів команди можуть створювати проблеми з координацією завдань, дотриманням термінів і підтримкою загальної продуктивності. Ця невідповідність може призвести до розчарування, образи та непорозумінь серед колег, що зрештою призведе до міжособистісних конфліктів. Щоб вирішити цю проблему, лідери команд і менеджери повинні сприяти розумінню, гнучкості та співчуттю всередині команди, заохочуючи співпрацю та взаємну підтримку для пом'якшення конфліктів, що виникають через різницю в швидкості та ефективності роботи [14,с.39].

Однією з основних причин міжособистісних конфліктів у робочій силі є відсутність чітко визначених ролей і обов'язків, що часто виникає через нечіткі посадові інструкції. Якщо посадові інструкції та обов'язки чітко не визначені, співробітники можуть відчувати плутанину щодо своїх завдань, що призводить до непорозумінь і потенційних конфліктів у команді. Нечіткі посадові інструкції можуть створити відчуття двозначності та невизначеності, через що людям буде важко зрозуміти свої ролі та очікування в організації. Цей брак ясності може призвести до:

- Дублювання зусиль;

- Питання делегування завдань;
- Порушення зв'язку.

Вирішення цієї проблеми шляхом створення чітких і лаконічних посадових інструкцій може допомогти пом'якшити потенційні конфлікти та сприяти більш гармонійному робочому середовищу.

Крім того, конфлікти можуть виникати в робочій силі, коли між членами команди збігаються ролі та обов'язки. У ситуаціях, коли немає згоди щодо прав і функцій або коли завдання чітко не розподілені між окремими особами, існує більша ймовірність тертя та суперечок. Збіг ролей може призвести до:

- Конкуренція за ресурси;
- Боротьба за владу;
- Відсутність координації.

Ці фактори можуть створити напругу та розбрат у команді, перешкоджаючи співпраці та продуктивності. Визначаючи окремі ролі та обов'язки для кожного члена команди, організації можуть зменшити ризик конфліктів, що виникають через дублювання обов'язків, і сприяти більш згуртованому робочому середовищу.

Іншим критичним фактором, що сприяє міжособистісним конфліктам у робочій силі, є відсутність відповідальності. Коли люди не несуть відповідальності за свої дії чи рішення, це може призвести до порушення довіри та командної роботи. Без чіткої структури підзвітності працівники можуть відчувати, що їх не підтримують, недооцінюють або несправедливо обтяжують наслідки дій інших. Ця відсутність відповідальності може призвести до:

- Перекладання вини;
- Обурення серед членів команди;
- Зниження морального стану [25,с.87].

Створення систем, які сприяють підзвітності, таких як регулярне оцінювання ефективності, механізми зворотного зв'язку та прозорі канали

зв'язку, може допомогти запобігти конфліктам, що виникають через відсутність підзвітності, і сприяти розвитку культури відповідальності та взаємної поваги на робочому місці.

Однією з основних причин міжособистісних конфліктів у робочій силі є неефективне спілкування з лідерами. Порушення спілкування між лідерами та членами команди можуть призвести до непорозумінь, відсутності ясності щодо очікувань і загального відчуття роз'єднаності всередині команди. Коли лідери не в змозі ефективно спілкуватися, працівники можуть відчувати себе недооціненими, непочутими або непоінформованими, що може створити напругу та конфлікт на робочому місці. Крім того, погане спілкування з лідерами може призвести до:

- Конфлікт пріоритетів;
- Неправильне тлумачення інструкцій;
- Відсутність зворотного зв'язку та визнання.

Ці проблеми можуть перерости у більші конфлікти, які впливатимуть на динаміку команди та загальну продуктивність.

Мікроменеджмент або відсутність керівництва з боку лідерів є ще одним значним фактором, який може сприяти міжособистісним конфліктам у робочій силі. Мікроменеджмент може призвести до почуття недовіри, втрати повноважень і розчарування серед працівників, оскільки вони можуть відчувати придушення своєї автономії та здатності приймати рішення. З іншого боку, відсутність вказівок або вказівок з боку лідерів може створити невизначеність, двозначність і відчуття безцільності всередині команди. І мікроменеджмент, і відсутність керівництва можуть призвести до:

- Зниження моралі та мотивації;
- Підвищений стрес і тривога;
- Зниження задоволеності роботою [44,с.61].

Ці фактори можуть розпалювати міжособистісні конфлікти та перешкоджати ефективній співпраці та командній роботі.

Крім того, фаворитизм або упереджене ставлення з боку лідерів може породити образу, ревності та конфлікти серед членів команди. Коли працівники вважають, що певні особи отримують преференційне ставлення або що рішення приймаються на основі особистих упереджень, а не заслуг, це може підірвати довіру та товариськість у команді. Це може призвести до:

- Сприйняття несправедливості та нерівності;
- Зниження моралі та залучення;
- Поділ і кліки всередині команди.

Вирішення проблем фаворитизму та упередженого ставлення має вирішальне значення для створення позитивного та гармонійного робочого середовища, де всі члени команди відчують, що їх цінують, поважають і підтримують. Заохочуючи прозорість, справедливість і справедливість у практиці керівництва, організації можуть зменшити ризики міжособистісних конфліктів і культивувати культуру співпраці та взаємної поваги серед працівників.

### **1.3. Роль керівництва у попередженні та вирішенні конфліктів**

Проактивний підхід до вирішення конфліктів має вирішальне значення для ефективного запобігання конфліктам на підприємствах. Менеджери відіграють ключову роль у виявленні потенційних джерел конфліктів і впровадженні стратегій їх пом'якшення до їх ескалації. Створюючи культуру відкритого спілкування, розвиваючи співпрацю та розвиваючи навички вирішення конфліктів серед співробітників, менеджери можуть значно зменшити ймовірність виникнення конфліктів на робочому місці. Крім того, надання персоналу тренінгів із вирішення конфліктів і надання ресурсів може надати їм можливість конструктивно вирішувати проблеми та запобігти переростанню дрібних розбіжностей у великі суперечки [32,с.70]

Зведення до мінімуму перебоїв у роботі є ще одним ключовим аспектом запобігання конфліктам на підприємствах. Конфлікти на робочому місці можуть порушити робочий процес, знизити ефективність і вплинути на

загальну продуктивність. Менеджери повинні активно виявляти та вирішувати конфлікти, щоб запобігти їх ескалації та спричиненню значних збоїв у повсякденній роботі. Оперативно вирішуючи конфлікти за допомогою ефективної комунікації, посередництва та методів вирішення проблем, менеджери можуть забезпечити безперебійне функціонування організації та безперебійність робочих процесів.

Підвищення морального духу та продуктивності працівників є критично важливим результатом ефективного запобігання конфліктам на підприємствах. Коли конфлікти керуються проактивно та своєчасно вирішуються, співробітники відчують підтримку, цінність і мотивацію працювати якнайкраще. Створюючи гармонійне робоче середовище, де конфлікти вирішуються з повагою та конструктивно, менеджери можуть підвищити моральний дух працівників, сприяти розвитку позитивної організаційної культури та підвищити загальну продуктивність. Співробітники, які відчують, що їх чують, розуміють і цінують, швидше за все, будуть залученими, співпрацюватимуть і віддані досягненню спільних цілей.

Порушення комунікацій часто є основою конфліктів на підприємствах. Непорозуміння, відсутність ясності та неефективні канали спілкування можуть призвести до напруженості та суперечок між членами команди та різними відділами. Коли люди не відчують себе почутими або зрозумілими, конфлікти можуть легко загостритися, впливаючи на продуктивність і моральний дух в організації. Усвідомлюючи важливість чіткої та відкритої комунікації, менеджери відіграють вирішальну роль у створенні середовища, де ефективна комунікація є пріоритетною. Заохочуючи активне слухання, надаючи регулярний зворотній зв'язок і заохочуючи прозорість, менеджери можуть допомогти пом'якшити комунікаційні збої та запобігти виникненню конфліктів.

Відмінності в цілях і завданнях між членами команди або відділами також можуть бути суттєвою причиною конфліктів всередині підприємства.

Коли люди мають різні пріоритети або суперечливі інтереси, це може створити тертя та конкуренцію всередині організації. Менеджери повинні вміти узгоджувати цілі різних зацікавлених сторін, сприяти обговоренню для пошуку спільної мови та встановлення спільних цілей, які сприяють співпраці та синергії. Розвиваючи відчуття спільної мети та забезпечуючи чітке інформування та розуміння цілей у всій організації, менеджери можуть допомогти запобігти конфліктам, що виникають через суперечливі цілі та пріоритети [43,с.87].

Зіткнення особистості та боротьба за владу є ще одним поширеним джерелом конфліктів на підприємствах. Відмінності в характерах, стилях роботи та підходах до вирішення проблем можуть призвести до міжособистісних конфліктів, які підривають командну роботу та співпрацю. Крім того, динаміка влади всередині організації може загострити ці конфлікти, особливо коли існує дисбаланс влади чи впливу. Менеджери повинні бути налаштовані на міжособистісну динаміку в своїх командах, посередницькі конфлікти, що виникають через особистісні зіткнення, і активно вирішувати боротьбу за владу. Пропагуючи культуру поваги, емпатії та взаєморозуміння, менеджери можуть створити середовище, де відмінності цінуються, а конфлікти вирішуються конструктивно для сприяння гармонійному та продуктивному робочому середовищу.

Реалізація політики відкритих дверей в організації може бути вирішальною стратегією запобігання та ефективного вирішення конфліктів. Ця політика заохочує працівників прозоро та вчасно повідомляти про свої проблеми, скарги чи конфлікти безпосередньо своїм керівникам. Створюючи середовище, де відкрите спілкування цінується та заохочується, організація може вирішувати конфлікти на ранній стадії, перш ніж вони переростуть у більш серйозні проблеми. Менеджери, які впроваджують політику відкритих дверей, демонструють свою готовність слухати своїх співробітників, визнавати їхні проблеми та працювати над пошуком мирного вирішення конфліктів. Такий підхід не тільки сприяє прозорості та довірі в організації,

але й дає можливість співробітникам висловлювати свою думку та звертатися за допомогою, коли це необхідно.

Заохочення чесних і конструктивних відгуків відіграє ключову роль у пом'якшенні конфліктів і сприянні позитивному робочому середовищу на підприємстві. Керівники повинні створювати можливості для співробітників надавати відгуки про різні аспекти свого робочого середовища, включаючи динаміку команди, комунікаційні процеси та стратегії вирішення конфліктів. Розвиваючи культуру відкритості та сприйнятливості до зворотного зв'язку, менеджери можуть отримати цінну інформацію про потенційні джерела конфліктів і активно їх вирішувати. Чесний зворотний зв'язок дозволяє менеджерам визначати основні проблеми, покращувати канали зв'язку та впроваджувати цілеспрямовані заходи для запобігання ескалації конфліктів. Крім того, конструктивний зворотний зв'язок дозволяє співробітникам висловлювати свою думку в поважній та професійній манері, сприяючи розвитку культури співпраці та взаємної поваги [13,с.224].

Проведення тренінгів з вирішення конфліктів для менеджерів має важливе значення для озброєння їх необхідними навичками та методами для ефективного вирішення конфліктів. Навчання розв'язанню конфліктів може допомогти менеджерам зрозуміти динаміку конфлікту, розпізнати ранні попереджувальні ознаки та застосувати відповідні стратегії для зниження напруги та сприяння конструктивному діалогу. Інвестуючи в постійні навчальні програми, спрямовані на розв'язання конфліктів, організації можуть надати своїм керівникам можливість орієнтуватися в складних ситуаціях, виступати посередником у суперечках і розвивати позитивні стосунки між членами команди. Навчання розв'язанню конфліктів не тільки покращує здатність менеджерів активно керувати конфліктами, але й сприяє створенню гармонійного робочого середовища, де розбіжності вирішуються конструктивно та спільно.

Розробка чіткої політики та процедур вирішення конфліктів має важливе значення для ефективного управління попередженням та

вирішенням конфліктів на підприємстві. Встановлюючи комплексні рекомендації щодо вирішення конфліктів, менеджери можуть надати співробітникам структуровану основу для конструктивного вирішення розбіжностей і суперечок. Ці вказівки мають окреслювати кроки, яких необхідно вжити, коли виникають конфлікти, зокрема:

- Визначення залучених сторін;
- Визначення характеру конфлікту;
- Визначення відповідних стратегій вирішення;
- Впровадження подальших заходів для моніторингу результатів.

Коли працівники озброєні чіткими вказівками щодо вирішення конфліктів, вони з більшою ймовірністю вирішуватимуть складні ситуації професійно та спільно, мінімізуючи потенціал ескалації та сприяючи позитивному робочому середовищу [29,с.189].

Встановлення очікувань щодо професійної поведінки є ще одним важливим аспектом запобігання та вирішення конфліктів на підприємстві. Менеджери відіграють ключову роль у вихованні культури поваги, відкритого спілкування та взаєморозуміння серед співробітників. Чітко визначаючи та передаючи очікування щодо прийнятної поведінки та міжособистісних взаємодій, менеджери можуть допомогти запобігти виникненню конфліктів через непорозуміння або неправильне спілкування. Крім того, сприяння культурі професіоналізму та командної роботи може створити сприятливе середовище, де конфлікти менш імовірні, або їх можна вирішувати мирним шляхом, коли вони виникають.

Створення процедури розгляду скарг є проактивним заходом, який менеджери можуть застосувати для своєчасного та справедливого вирішення конфліктів. Чітко визначена процедура розгляду скарг надає працівникам формальний механізм для подання занепокоєнь, скарг або конфліктів, з якими вони можуть зіткнутися на робочому місці. Ця процедура повинна включати:

- Чіткі кроки для подання скарги;

- Призначені особи, відповідальні за розгляд скарг;
- Терміни вирішення;
- Заходи конфіденційності для захисту приватного життя учасників.

Встановлюючи структуровану процедуру розгляду скарг, менеджери демонструють свою відданість вирішенню конфліктів швидко та прозоро, сприяючи довірі та підзвітності в організації.

Сприяння позитивному робочому середовищу має важливе значення для запобігання та вирішення конфліктів на підприємстві. Керівництво відіграє вирішальну роль у створенні культури на робочому місці, яка цінує командну роботу, відкрите спілкування та взаємну повагу. Створюючи позитивну робочу атмосферу, менеджери можуть розвивати почуття єдності та співпраці серед співробітників, зменшуючи ймовірність виникнення конфліктів через непорозуміння або недомовленість. Деякі ключові стратегії, які керівництво може застосувати для сприяння позитивному робочому середовищу, включають [40,с.172]:

- Заохочення командної роботи та взаємодії між співробітниками;
- Визнання та винагорода за співпрацю;
- Надання можливостей для професійного розвитку та зростання;
- Встановлення чітких каналів зв'язку та протоколів.

Ці ініціативи не лише сприяють запобіганню конфліктів, але й підвищують загальну задоволеність та залученість працівників, створюючи більш гармонійне та продуктивне робоче середовище.

#### **1.4. Нормативно-правове забезпечення урегулювання конфліктів на підприємстві**

Неможливо переоцінити роль трудового законодавства у вирішенні трудових спорів, оскільки воно забезпечує структуровану правову основу для врегулювання конфліктів, які можуть виникнути на підприємстві. Яскравим прикладом є Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», який визначає правові та організаційні засади, необхідні

для ефективного вирішення таких спорів. Цей закон наголошує на важливості системного підходу до вирішення конфліктів, гарантуючи, що роботодавці та працівники мають чіткі вказівки, яких слід дотримуватися у разі виникнення розбіжностей. Правова база, встановлена цим законом та іншими подібними йому законами, служить багатьом цілям:

- у ньому викладено права та обов'язки всіх сторін, залучених у суперечку;
- він визначає процедури та механізми вирішення конфліктів, включаючи переговори, посередництво та арбітраж;
- він забезпечує справедливий, прозорий і своєчасний процес вирішення спору.

Дотримуючись цих правових стандартів, підприємства можуть ефективно вирішувати суперечки, підтримуючи гармонійне та продуктивне робоче середовище.

Корпоративна політика відіграє вирішальну роль у доповненні правових стандартів вирішення конфліктів шляхом встановлення внутрішніх інструкцій, адаптованих до конкретних потреб і культури підприємства. Ці політики часто виходять за рамки мінімальних правових вимог, пропонуючи більш детальний і тонкий підхід до вирішення конфліктів на робочому місці. Наприклад, комплексна корпоративна політика може включати:

- детальні процедури звітування та розгляду скарг у компанії;
- кодекс поведінки, який встановлює чіткі очікування щодо поведінки співробітників;
- навчальні програми, спрямовані на озброєння співробітників навичками, необхідними для ефективного вирішення конфліктів.

Така політика не тільки зміцнює правову базу, але й сприяє активному підходу до запобігання конфліктам до їх ескалації. Чітко повідомляючи про очікування та забезпечуючи механізми раннього врегулювання, компанії можуть сприяти створенню позитивного робочого середовища та мінімізувати потребу в судовому втручанні.

Контракти є основоположними для визначення процедур вирішення конфліктів на підприємствах, слугуючи обов'язковою угодою між роботодавцями та працівниками, яка визначає, як розглядатимуться суперечки. Ці контракти часто включають спеціальні положення, пов'язані з вирішенням конфліктів, наприклад:

- арбітражні угоди, які вимагають від сторін передавати суперечки до арбітражу, а не звертатися до суду;
- положення про медіацію, які заохочують сторони звертатися до медіації як першого кроку в процесі вирішення конфлікту;
- угоди про конфіденційність, які захищають конфіденційність залучених сторін і деталі процесу вирішення суперечок.

Включаючи ці та інші відповідні положення в контракти, підприємства можуть забезпечити наявність чіткого та взаємоузгодженого методу вирішення конфліктів. Це не тільки допомагає спростити процес вирішення спору, але й створює відчуття безпеки для обох сторін, знаючи, що їхні права та інтереси захищені юридично обов'язковою угодою.

Залучення профспілок до вирішення конфліктів є наріжним каменем у рамках вирішення колективних спорів. Ці організації відіграють ключову роль у представленні інтересів працівників, сприянні дискусіям і досягненню угод, які поважають права та очікування працівників. Профспілки уповноважені брати участь у консультаціях і переговорах від імені своїх членів, вирішуючи різноманітні питання, починаючи від умов праці і закінчуючи суперечками щодо заробітної плати. Їхнє законне право брати участь у цих обговореннях є критично важливим аспектом забезпечення того, щоб працівники мали право голосу у вирішенні конфліктів, які безпосередньо впливають на їх професійне життя. Крім того, структурований підхід профспілок до вирішення конфліктів допомагає налагодити формалізований процес, тим самим зменшуючи ймовірність загострення суперечок.

Державні департаменти та агенції з питань праці служать регулятивною основою для управління та вирішення трудових спорів. Завданням цих органів є забезпечення виконання трудового законодавства, надання вказівок щодо справедливої практики працевлаштування та забезпечення захисту прав працівників. Їхня участь у вирішенні конфліктів може варіюватися від надання консультаційних послуг до прямого втручання в суперечки, які впливають на ринок праці. Роль цих агентств є критично важливою для підтримки збалансованих відносин між роботодавцями та працівниками, сприяючи створенню продуктивного та гармонійного робочого середовища. Здійснюючи нагляд за дотриманням трудового законодавства та нормативних актів, державні департаменти праці відіграють вирішальну роль у запобіганні виникненню спорів і їх вирішенні, коли вони виникають.

Інститути медіації та арбітражу пропонують життєздатні альтернативи судовому розгляду, забезпечуючи менш формальний, більш спільний підхід до вирішення конфлікту. Медіація, зокрема, дозволяє сторонам, залученим у суперечку, зібратися разом і за допомогою нейтральної третьої сторони працювати над взаємоприйнятним рішенням. Цей процес не тільки заохочує відкрите спілкування та розуміння, але й дає сторонам можливість контролювати результат своєї суперечки. Так само арбітраж пропонує більш структуровану, але менш формальну альтернативу судовому розгляду, де арбітр або колегія приймає обов'язкові рішення на основі доказів і аргументів, представлених обома сторонами. І посередництво, і арбітраж виділяються як ефективні засоби вирішення спорів без необхідності часто тривалого та дорогого процесу судового розгляду, сприяючи швидшому поверненню до нормального життя для всіх учасників.

Ініціювання офіційного процесу подання скарги в організації є критично важливим першим кроком у вирішенні конфліктів на робочому місці. Зазвичай процес починається з того, що постраждала сторона подає офіційну скаргу, яку слід задокументувати та надіслати до спеціального

відділу чи особи, відповідальної за розгляд таких питань, як зазначено в нормативно-правових актах організації. Ця процедура забезпечує систематичний і справедливий розгляд скарг, забезпечуючи чіткий шлях для висловлення скарг працівниками. Офіційний процес подання скарг виконує кілька важливих функцій, зокрема:

- забезпечення того, щоб усі залучені сторони були обізнані про конкретні проблеми;
- забезпечення структурованої основи для розгляду та розслідування скарг;
- створення запису про скаргу та кроки, вжиті для її вирішення, що може бути критичним у випадках, коли необхідне подальше посередництво або судові дії.

Дотримуючись чітко визначеного процесу розгляду скарг, організації можуть ефективно врегулювати конфлікти, сприяючи створенню робочого середовища, яке цінує спілкування та вирішення.

Процес посередництва відіграє ключову роль у вирішенні суперечок на робочому місці, пропонуючи менш змагальний підхід і більш спільний підхід порівняно з традиційним судовим розглядом. Медіація регулюється правовими принципами, які забезпечують справедливий і неупереджений процес. Ці принципи включають конфіденційність, нейтральність і добровільність участі, що робить медіацію привабливим варіантом для сторін, які прагнуть вирішити проблему без звернення до суду. Практика медіації передбачає участь медіатора, який сприяє дискусії між сторонами, що сперечаються, допомагаючи їм досягти взаємоприйнятної згоди. Цей процес високо цінується за його здатність:

- зберігати професійні відносини, сприяючи розумінню та співпраці;
- забезпечувати гнучку та менш формальну обстановку для обговорення делікатних питань;
- дозволяє сторонам контролювати результат свого спору.

Медіація визнана своєю ефективністю в різних контекстах, включаючи сімейні суперечки та конфлікти на робочому місці, де трансформаційний підхід може призвести до значних позитивних змін у міжособистісній динаміці.

Порівнюючи арбітраж і судовий процес, важливо розуміти наслідки кожного з них для підприємства. Арбітраж, як і медіація, є формою альтернативного вирішення суперечок (ADR), яка пропонує більш приватний і потенційно швидший спосіб вирішення суперечок порівняно з судовим розглядом. На відміну від судового розгляду, коли спір вирішується у відкритому судовому засіданні, арбітраж передбачає приватне слухання перед арбітром або колегією арбітрів. Рішення, прийняте арбітрами, як правило, є остаточним і обов'язковим, з обмеженими можливостями для оскарження. Судовий процес, з іншого боку, є більш формальним і структурованим процесом, який регулюється правовими та організаційними принципами, які забезпечують публічну прозорість і право на оскарження.

Кожен метод має власний набір наслідків для підприємств, зокрема:

- витрати: арбітраж може бути дешевшим, ніж судовий процес, але це не завжди так;
- час: арбітраж зазвичай призводить до швидшого вирішення, ніж тривалий процес судового розгляду;
- гласність: судові процеси є публічними, що може вплинути на репутацію підприємства; арбітраж зберігає суперечки та їх вирішення приватними.

Розуміння цих відмінностей має вирішальне значення для підприємств, коли вони орієнтуються у стратегіях вирішення конфліктів, зважаючи переваги та недоліки арбітражу проти судового розгляду в контексті своїх конкретних потреб і цілей.

Розробка чітких каналів комунікації та політики на підприємстві є основоположним кроком до запобігання конфліктам на робочому місці. Добре задокументовано, що ефективне спілкування є ключем до успішного

управління та вирішення конфліктів. Встановивши прозорі та доступні канали зв'язку, співробітники та керівництво можуть обмінюватися проблемами та відгуками в режимі реального часу, зменшуючи непорозуміння та неправильне тлумачення, які часто призводять до конфліктів. Крім того, впровадження комплексної політики, яка визначає очікувану поведінку та процедури розгляду скарг, відіграє вирішальну роль у встановленні чітких очікувань і створенні основи для вирішення конфлікту. Такий підхід не лише сприяє розвитку культури відкритості та поваги, але й гарантує, що всі сторони знають про свої права та обов'язки на робочому місці, тим самим пом'якшуючи потенційні конфлікти до їх загострення.

Програми навчання та інформування працівників і керівництва є важливими компонентами ефективної стратегії вирішення конфліктів. Ці програми мають на меті озброїти людей необхідними навичками для визначення, вирішення та вирішення конфліктів у конструктивний спосіб. Зосереджуючись на таких ключових сферах, як спілкування, емпатія, переговори та вирішення проблем, тренінги можуть значно покращити міжособистісну динаміку в команді, сприяючи більшій співпраці та гармонійній робочій середі. Крім того, програми сенсibilізації підвищують обізнаність про різноманітне походження та погляди колег, заохочуючи інклюзивність та розуміння, що є життєво важливим для запобігання конфліктам, що ґрунтуються на непорозумінні чи упередженості. Разом ці ініціативи не лише покращують загальну культуру на робочому місці, але й сприяють професійному розвитку як працівників, так і керівників.

Регулярний перегляд та оновлення політики вирішення конфліктів для відображення чинних законів і нормативних актів є важливою практикою для підтримки ефективної системи управління конфліктами. Закони та динаміка на робочому місці постійно змінюються, тому організаціям необхідно бути в курсі змін і відповідним чином адаптувати свою політику. Цей процес передбачає ретельне вивчення існуючих механізмів вирішення конфліктів з метою виявлення областей для вдосконалення та забезпечення відповідності

останнім вимогам законодавства. Таким чином підприємства можуть захистити себе від потенційних юридичних зобов'язань і посилити свою прихильність чесному та справедливому вирішенню конфліктів. Крім того, регулярно оновлювана політика сигналізує працівникам, що їх благополуччя є пріоритетом і що організація прагне забезпечити безпечне та шанобливе робоче середовище.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ПРАКТИЧНЕ ВИВЧЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»**

#### **2.1. Загальна організаційно-виробнича характеристика підприємства**

Приватне акціонерне товариство, надалі ПрАТ «Монделіс Україна» починає свою історію в Україні із 1994 року. Тоді підприємство мало назву «Крафт Фудз Україна», але у 2014 р. назву було змінено на «Монделіс Україна». Підприємство належить до одного з найбільших виробників у світі шоколадно продукції, цукерок, печива та жувальної гумки – до групи «Mondelez International». Бренди під якими підприємство вимовляє продукцію в Україні наведені на рис. 2.1.

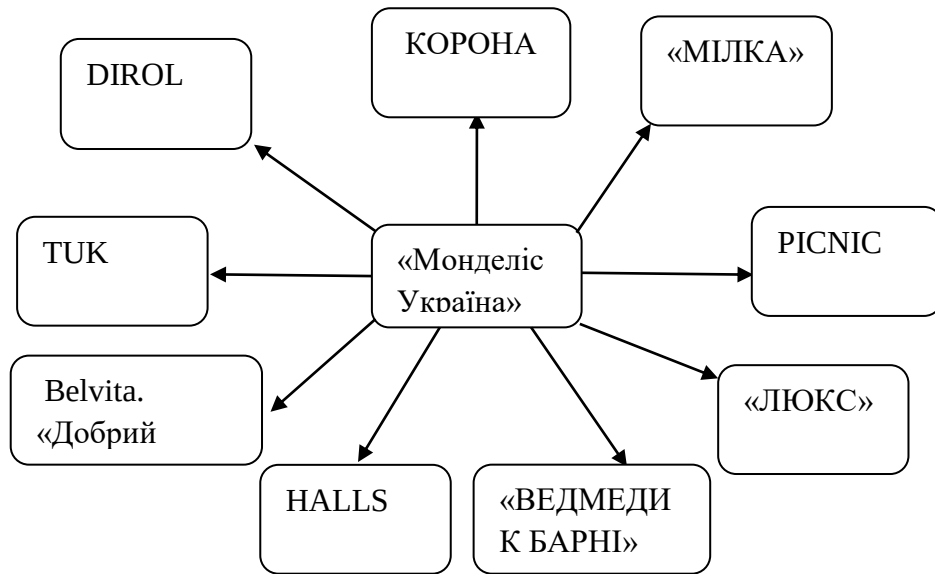


*Рис. 2.1. Бренди ПрАТ «Монделіс Україна»*

На підприємстві діє лінійно-функціональна структура управління, процес діяльності при якій відбувається ієрархічно за функціями. Організаційна структура управління на ПрАТ «Монделіс Україна» зображена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Організаційна структура управління на ПрАТ «Монделіс Україна»**

Генеральний директор керує підприємством та вирішує всі питання виробничо-господарського характеру. У його підпорядкуванні знаходяться: комерційний директор з питань торгівлі; директор з матеріально-технічного постачання; директор з маркетингу; директор з виробництва; директор з питань якості; фінансовий директор; головний бухгалтер; заступник директора з питань інвестицій і розвитку; директор з управління персоналом.

Структура реалізації продукції підприємства у 2022 р. зображена на рис. 2.3.

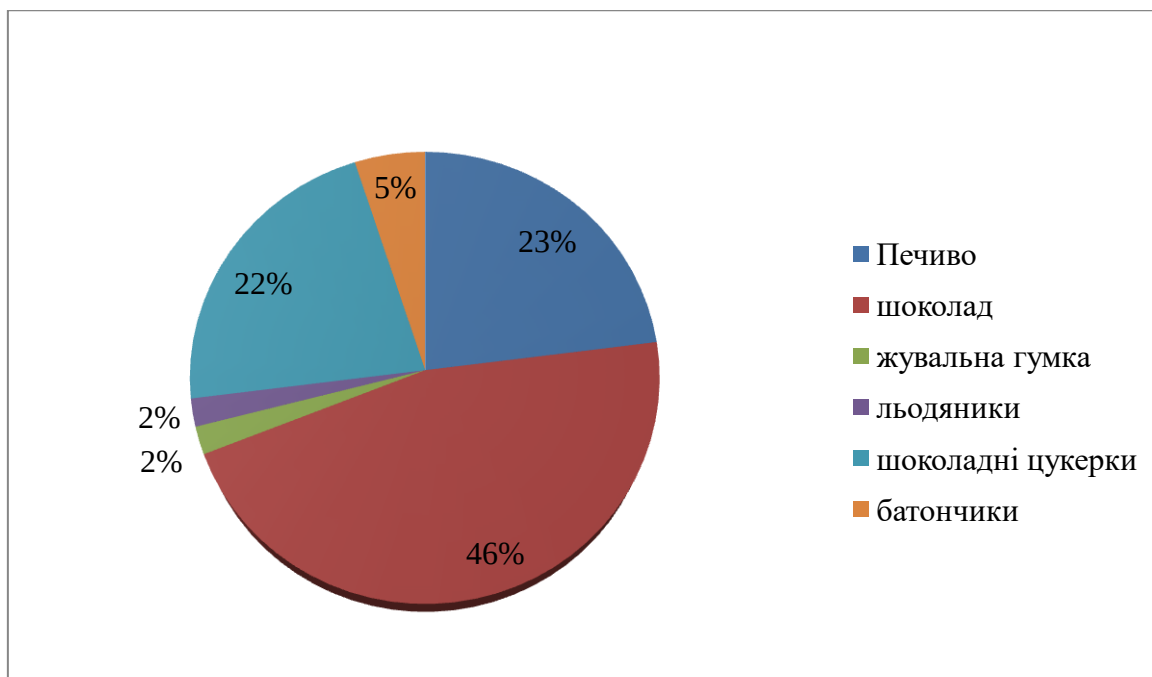


**Рис. 2.3. Структура реалізації продукції ПрАТ «Монделіс Україна» у 2022 р. за видами продукції, (%)**

Отже, за даними рис. 2.3, видно, що найбільшу вагу у структурі обсягів реалізації продукції підприємства у 2022 р. займає шоколад – 46%, печиво займає – 23%, цукерки шоколадні – 22%, батончики – 5%, та цукерки льодяники і жувальна гумка займають по 2%.

Загалом проведена загальна організаційно-виробнича характеристика підприємства показала, що підприємство входить до підприємства лідерів з виробництва шоколаду та печива в Україні. Обсяги реалізації продукції підприємства характеризуються зростанням протягом досліджуваного періоду.

## **2.2 Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства**

Для ретельного аналізу фінансового стану ПрАТ «Монделіс Україна» будуть розглянуті показники за останні два роки, а саме 2021 та 2022 роки. Цей аналіз надасть можливість зрозуміти динаміку фінансових показників та виявити потенційні фінансові труднощі, які можуть вплинути на впровадження інноваційного продукту.

Таблиця 2.1

**Фінансовий стан підприємства ПрАТ «Монделіс Україна», тис. грн**

| <i>Показник</i>                                                  | <i>2021</i> | <i>2022</i> | <i>Абсолютний приріст</i> | <i>Відносний приріст, %</i> |
|------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|---------------------------|-----------------------------|
| Основні засоби                                                   | 2072946     | 1734727     | -338 219                  | -16,62                      |
| Необоротні активи                                                | 2241855     | 1929803     | -312 052                  | -13,92                      |
| Запаси                                                           | 874847      | 754667      | -120 180                  | -13,74                      |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 722462      | 526778      | -195 684                  | -27,09                      |
| Інші оборотні активи                                             | 10576       | 13444       | -195 684                  | 27,12                       |
| Оборотні активи                                                  | 2281534     | 1483928     | -797 606                  | -34,96                      |
| Активи                                                           | 4523389     | 3413731     | -1 109 658                | -24,53                      |

Ця таблиця відображає динаміку змін у показниках фінансового стану компанії за період 2021-2022 років. Абсолютний та відносний приріст вказують на зміни в кожному показнику відповідно до попереднього року. Наприклад, за цей період запаси знизились на 120 180 тис. грн, що становить 13,74 від їхнього значення у 2021 році.

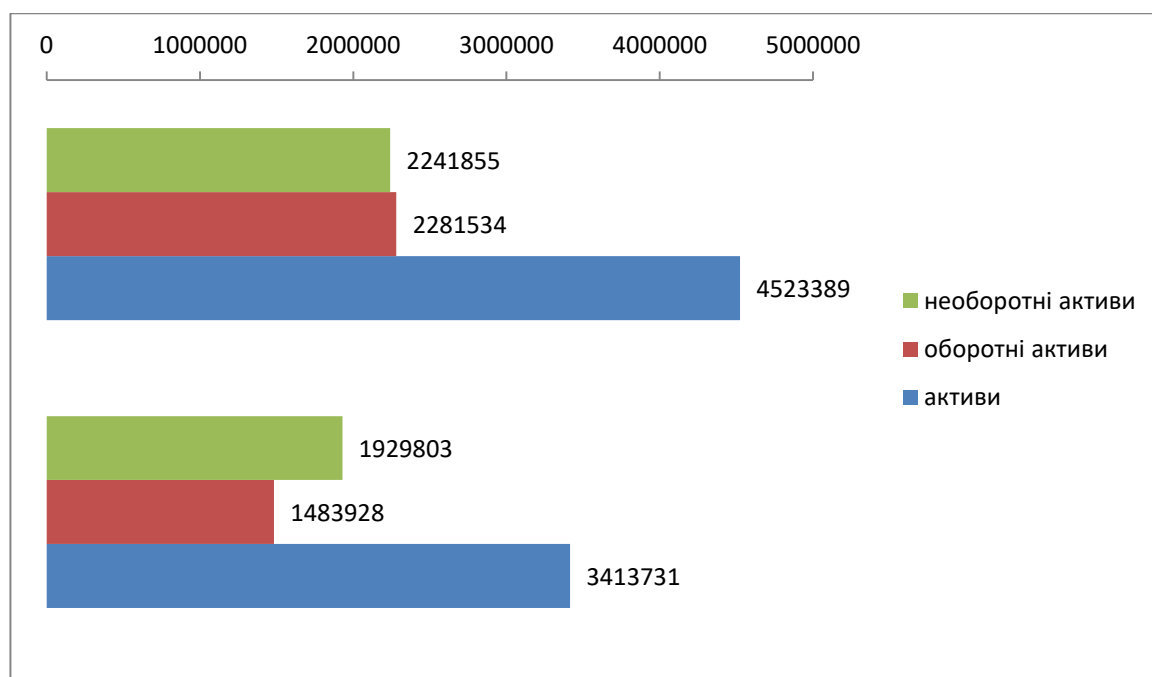


Рис.2.4. Динаміка зміни активів підприємства ПрАТ «Монделіс Україна»

Дослідження зобов'язань компанії за певний період часу, відоме як горизонтальний аналіз, є фундаментальним підходом до фінансового аналізу. Використовуючи цей метод, можна оцінити структуру та джерела фінансування активів організації, а також визначити моделі та зміни, які необхідно впровадити в компанії.

Проводячи горизонтальний аналіз пасивів, можна порівнювати статті балансу за певний період часу. Цей аналіз дозволяє виявити будь-які збільшення або зменшення показників, які можуть свідчити про зміни в джерелах фінансування та зміни у фінансовому стані компанії.

Щоб провести горизонтальний аналіз зобов'язань, важливо взяти до уваги ключові елементи, наведені нижче. Перший компонент – це власний капітал, який охоплює статутний капітал, нерозподілений прибуток та інші форми внутрішнього фінансування. Будь-які коливання власного капіталу можуть означати підвищення або зниження частки самофінансування в організації.

Пасиви охоплюють як короткострокові, так і довгострокові зобов'язання. Оцінка цих зобов'язань допомагає зрозуміти структуру боргу та оцінити потенційні ризики, пов'язані з погашенням боргів. Розбираючись у тонкощах зобов'язань, можна помітити кілька закономірностей і модифікацій всередині підприємства ПрАТ «Монделіс Україна». По-перше, зростання капіталу може означати зміцнення фінансової стабільності та привабливості додаткових інвестицій. Ця розробка є надзвичайно вигідною, оскільки створює сприятливе сприйняття підприємства в бізнес-сфері та вселяє інвесторам відчуття непохитної впевненості.

Якщо власний капітал зменшується, це може свідчити про проблеми з прибутковістю або зростання заборгованості перед акціонерами. У відповідь компанії може знадобитися переглянути свою стратегію або вивчити інші шляхи фінансування.

Якщо короткострокові зобов'язання збільшуються, це може свідчити про те, що негайні фінансові потреби компанії зросли або що можуть виникнути труднощі з погашенням боргів. У таких випадках виникає необхідність оцінити умови кредитування та покращити управління оборотним капіталом.

Накопичення довгострокових зобов'язань може вказувати на привабливість інвестиційних можливостей, спрямованих на підтримку розвитку підприємства та розширення довгострокових активів. Однак значне збільшення довгострокових зобов'язань може призвести до додаткових ризиків та потреби у підвищенні ефективності використання інвестицій.

Таблиця 2.2

### Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ПрАТ

«Монделіс Україна», тис. грн.

| Показник                                                         | 2021      | 2022      | Абсолютний приріст | Відносний приріст % |
|------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|--------------------|---------------------|
| 1                                                                | 2         | 3         | 4                  | 5                   |
| Основні засоби                                                   | 2 072 946 | 1 734 727 | -338 223           | -16,62              |
| Необоротні активи                                                | 2 241 855 | 1 929 803 | -312 052           | -13,92              |
| Запаси                                                           | 874 847   | 754 667   | -120 180           | -13,74              |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 722 462   | 526 778   | -19 568            | -27,09              |
| Інші оборотні активи                                             | 10 576    | 13 444    | 2 868              | 27,12               |
| Оборотні активи                                                  | 2 281 534 | 1 483 928 | -797 606           | -34,96              |
| Активи                                                           | 4 523 389 | 3 413 731 | -1 109 658         | -24,53              |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                      | 2 443 028 | 2 138 814 | -304 214           | -12,45              |
| Власний капітал                                                  | 2 546 501 | 2 242 287 | -304 214           | -11,95              |
| Дострокові зобов'язання                                          | 62 565    | 121 663   | 59 098             | 94,46               |
| Товари, роботи, послуги                                          | 1 382 896 | 420 693   | -962 203           | -69,58              |

**Продовження табл. 2.2**

| 1                            | 2         | 3         | 4          | 5      |
|------------------------------|-----------|-----------|------------|--------|
| Інші поточні зобов'язання    | 2 203     | 3 573     | 1 370      | 62,19  |
| Короткострокові зобов'язання | 1 914 323 | 1 049 781 | -864 542   | -45,16 |
| Баланс                       | 4 523 389 | 3 413 731 | -1 109 658 | -24,53 |

Зменшення власного капіталу на 304 214 тис. грн, що становить 11,95%, може бути пов'язане з виплатами дивідендів або збитками підприємства. Зниження обсягу власного капіталу негативно впливає на фінансову стабільність підприємства та знижує можливості для розвитку бізнесу.

У той же час довгострокові зобов'язання компанії зросли на 94,45%, що може вказувати на залучення додаткового довгострокового фінансування. Залучення додаткових довгострокових позик може допомогти здійснити плани розвитку, але також несе додаткові ризики через збільшення фінансових зобов'язань. Для ПрАТ «Монделіс Україна» важливо ретельно враховувати ці зміни у фінансовому плануванні та бути обережними щодо можливих ризиків.

Зміна джерел фінансування на підприємстві може вплинути на його фінансову стабільність та можливості для розвитку. Однак при правильному плануванні та усвідомленні можливих ризиків компанія може продовжувати розвиватися та зміцнювати свою позицію на ринку.

*Таблиця 2.3*

**Фінансові результати про валовий прибуток ПрАТ «Монделіс Україна»,  
тис.грн.**

| Показник                              | 2021        | 2022        | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення |
|---------------------------------------|-------------|-------------|----------------------|---------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції | 8 539 293   | 4 064 985   | -4 474 308           | -52,40              |
| Собівартість реалізованої продукції   | (7 305 801) | (2 944 226) | 6 185 042            | -59,70              |
| Валовий прибуток                      | 1 233 492   | 1 120 759   | -112 733             | -9,14               |

Спостерігається значне зниження чистого доходу від реалізації продукції на 4 474 308 тис. грн, що становить 52,40%. Це може бути результатом зменшення обсягів продажів або зниження цін на продукцію, що, в свою чергу, може бути викликано зниженням попиту або зростанням конкуренції на ринку.

Зменшення собівартості на 6 185 042 тис. грн, або 59,70%, свідчить про суттєве зниження виробничих витрат. Це може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів, зниженням цін на сировину або інших факторів, які впливають на собівартість.

Незважаючи на зниження чистого доходу, валовий прибуток зменшився лише на 112 733 тис. грн, що становить 9,14%. Це вказує на те, що підприємство змогло частково компенсувати зниження доходів за рахунок зменшення собівартості продукції. Однак, негативний тренд у показниках валового прибутку вимагає подальшої уваги та аналізу причин.

Для подальшого покращення фінансових результатів підприємству варто звернути увагу на стратегії збільшення доходів, такі як розширення ринків збуту, підвищення якості продукції, впровадження нових маркетингових підходів, а також продовження оптимізації виробничих процесів для зниження витрат.

У таблиці 2.4. наведені елементи операційних витрат на підприємстві.

*Таблиця 2.4*

**Фінансові показники елементів операційних витрат, тис. грн.**

| <i>Показник</i>                  | <i>2021</i> | <i>2022</i> | <i>Абсолютне відхилення</i> | <i>Відносне відхилення</i> |
|----------------------------------|-------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| Матеріальні затрати              | 5 186 919   | 1 181 982   | -4 004 957                  | -77,21                     |
| Витрати на оплату праці          | 339 014     | 361 824     | 22 810                      | 6,73                       |
| Відрахування на соціальні заходи | 63 241      | 67 659      | 4 418                       | 6,99                       |
| Амортизація                      | 172 109     | 148 722     | -23 387                     | -13,59                     |
| Інші операційні                  | 865 953     | 795 929     | -70 024                     | -8,09                      |

|         |           |           |            |        |
|---------|-----------|-----------|------------|--------|
| витрати |           |           |            |        |
| Разом   | 6 627 236 | 2 559 116 | -4 071 120 | -61,38 |

Спостерігається суттєве зменшення матеріальних затрат на 4 004 957 тис. грн, що становить 77,21%. Це свідчить про значне скорочення використання матеріальних ресурсів, що може бути результатом оптимізації виробничих процесів або зниження обсягів виробництва.

Незначне збільшення на 22 810 тис. грн, або 6,73%, може свідчити про підвищення заробітної плати або залучення додаткового персоналу. Збільшення на 4 418 тис. грн, що становить 6,99%, може бути пов'язане зі зростанням соціальних виплат або збільшенням кількості працівників.

Спостерігаючи за такими змінами у складових операційних витрат, ПрАТ «Монделіс Україна» може звернути увагу на оптимізацію витрат, пов'язаних з оплатою праці, матеріальними виплатами та соціальними відрахуваннями, а також розглянути можливість зниження амортизаційних відрахувань. Враховуючи ці фактори, компанія зможе покращити свою ефективність та стабільність у змінюваних умовах ринку.

Таблиця 2.5

**Показники фінансового результату від діяльності ПрАТ «Монделіс Україна», тис.грн.**

| Показник                                        | 2021    | 2022      | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення, % |
|-------------------------------------------------|---------|-----------|----------------------|------------------------|
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 561 296 | 87 066    | -474 230             | -84,49                 |
| Фінансовий результат до оподаткування           | 538 998 | (368 141) | -907 139             | -168,30                |
| Чистий фінансовий прибуток (збиток)             | 435 344 | (304 214) | -739 558             | -169,88                |

Для подальшого покращення фінансових показників підприємству слід продовжувати оптимізацію витрат, а також звернути увагу на можливості зростання доходів шляхом підвищення ефективності продажів та розширення ринків збуту.

Компанія, відома своїм досвідом у виробництві першокласних солодоців, займає надійні позиції в харчовій промисловості та продовжує стрімко розвиватися. Останнім часом компанія пережила значне розширення ресурсів, запровадила інноваційні технології виробництва та розширила коло клієнтів. Вражаючі фінансові показники є свідченням процвітаючої та ефективної діяльності підприємства, демонструючи його стабільну здатність генерувати прибуток.

Незважаючи на рішучість компанії, вона стикається з перешкодами у вигляді ринкової конкуренції та необхідності пристосовуватися до постійно мінливого ландшафту під впливом політичних та економічних чинників, спричинених війною. Отже, виникають проблеми щодо потоку коштів, демографії, інфраструктури та зростаючих витрат на сировину. Сукупним ефектом цих факторів є зниження як продуктивності, так і доходу організації.

### **2.3. Оцінка конфліктності на підприємстві**

Це дослідження спрямоване на розкриття особливостей конфліктної поведінки працівників підприємства та її зв'язку з комунікативною толерантністю.

Згідно з даними за «Діагностика рівня професійного вигорання» В. В. Бойка, наші досліджувані здебільшого характеризуються різною мірою вираженими симптомами, які описують цей феномен. Так, стосовно фази напруги і симптома «Переживання психотравмуючих обставин», на рисунку 1 видно, що 3 (12%) опитаних симптом не сформований, у 7 (27%) – симптом на стадії формування, а у 16 (62%) – симптом сформований.

## ПЕРЕЖИВАННЯ ПСИХОТРАВМУЮЧИХ ОБСТАВИН

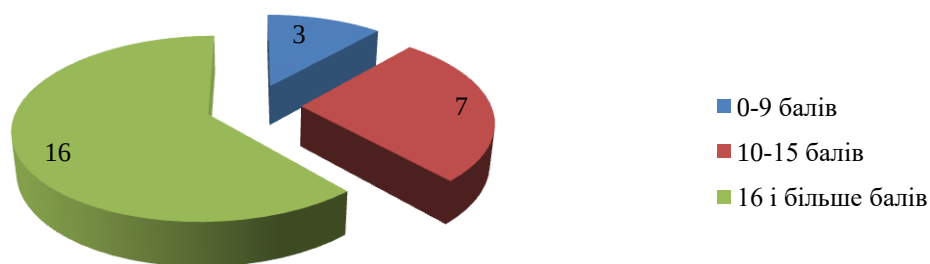


**Рис. 2.5. Відсотковий розподіл досліджуваних за вираженістю симптома «Переживання психотравмуючих обставин»**

За результатами аналізу даних за симптомом «Незадоволеність собою», 46 % опитаних (12 осіб) мають сформований симптом; така ж кількість працівників мають результат, який означає, що симптом на стадії формування. Лише у 8% опитаних (2 осіб) симптом не сформований (див. рис. 2.6)

## НЕЗАДОВОЛЕНІСТЬ СОБОЮ

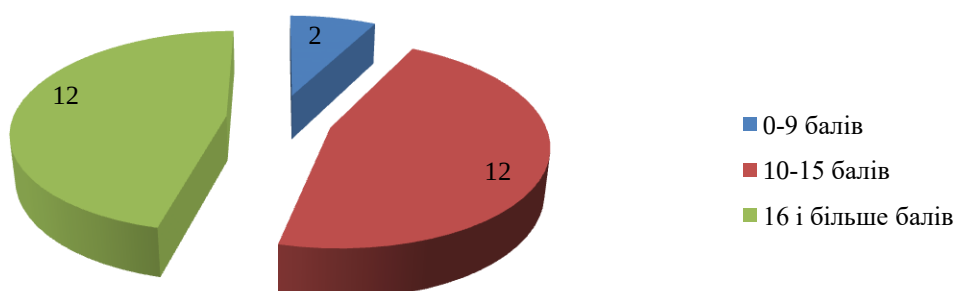


**Рис. 2.6. Відсотковий розподіл досліджуваних за вираженістю симптома «Незадоволеність собою»**

При аналізі даних за шкалою «Загнаність у кут» бачимо, що 5 працівників (19%) мають вже сформований симптом; 50 % опитаних

працівників (13 осіб) – мають симптом загнаності у кут на стадії формування; у 8 осіб (31%) – симптом не виявлено (див. рисунок 2.7).



*Рис. 2.7. Відсотковий розподіл досліджуваних за вираженістю симптома «Загнаність у кут»*

Рисунок 2.8. демонструє, що 3 осіб не мають виявленого симптому «Тривоги і депресії»; у 15 працівників – симптом сформований; у 8 працівників симптом знаходиться на стадії формування.



*Рис. 2.8. Відсотковий розподіл досліджуваних за вираженістю симптомів «Тривога і депресія»*

Перейдемо до аналізу симптомів на фазі «резистенція». Дані свідчать, що перший симптом, тобто «Неадекватне вибіркоче емоційне реагування», у досліджуваних виявлено так: (див. рис. 2.9)



*Рис. 2.9. Відсотковий розподіл досліджуваних за вираженістю симптома «Неадекватне вибіркоче емоційне реагування»*

Рисунок свідчить про те, що 2 працівників (8%) мають вже сформований симптом неадекватного вибіркового емоційного реагування; 58 % опитаних працівників (15 людей) – мають симптом неадекватного вибіркового емоційного реагування на стадії формування; у 9 осіб (35%) – симптом не виявлено.

Результати симптому «Емоційно-моральна дезорієнтація»: (рис.2.10).



**Рис. 2.10. Відсотковий розподіл досліджуваних за вираженістю симптома «Емоційно-моральна дезорієнтація»**

38 % опитуваних (10 людей) мають сформований симптом емоційно-моральної дезорієнтації; така ж кількість працівників мають результат, який означає, що симптом на стадії формування. Лише у 23% опитуваних (6 людей) симптом не сформований.

Результати дослідження «Розширення сфери економії емоцій;» з фази «Резистенція» виглядають так: (рис.2.11)



**Рис. 2.11. Відсотковий розподіл досліджуваних за вираженістю симптома  
«Розширення сфери економії емоцій»**

3 осіб (12 %) не мають виявленого симптому «Розширення сфери економії емоцій»; у 8 працівників (31%) – симптом сформований; у 15 працівників (58%) симптом знаходиться на стадії формування.

Результати досліджуваних у фазі «Редукція професійних обов'язків»:



**Рис. 2.12. Відсотковий розподіл досліджуваних за вираженістю симптому  
«Редукція професійних обов'язків»**

З рисунку 8 випливає, що у 4 (15%) опитуваних симптом не сформований, у 6 (23%) – симптом на стадії формування, а у 16 (62 %) – симптом сформований.

Перейдемо до аналізу симптомів на фазі «виснаження». Дані свідчать, що перший симптом, тобто «Емоційне відчуження», у досліджуваних виявлено так: (див. рис. 2.13)



**Рис. 2.13. Відсотковий розподіл досліджуваних за вираженістю симптому «Емоційне відчуження»**

42 % опитуваних (11 людей) мають сформований симптом емоційного відчуження; така ж кількість працівників мають результат, який означає, що симптом на стадії формування. Лише у 15% опитуваних (4 людей) симптом не сформований.

Результати дослідження компоненту «деперсоналізація» з фази «Виснаження» виглядають так: (див.рис.2.14).



**Рис. 2.14. Відсотковий розподіл досліджуваних за вираженістю симптома «Деперсоналізація»**

4 осіб (15%) не мають виявленого симптому «Деперсоналізації»; у 6 працівників (26%) – симптом сформований; у 16 працівників (62%) симптом знаходиться на стадії формування.

Результати досліджуваних симптомом «Психосоматичні та психовегетативні порушення»: (див.рис.2.15)



**Рис. 2.15. Відсотковий розподіл досліджуваних за вираженістю симптома «Психосоматичні та психовегетативні порушення»**

Діаграма свідчить про те, що 3 працівників (12%) мають вже сформований симптом «психосоматичні та психовегетативні порушення»; 65 % опитаних працівників (17 людей) – мають симптом «психосоматичні та психовегетативні порушення» на стадії формування; у 6 осіб (23%) – симптом не виявлено.

Результати досліджуваних симптомом «Емоційний дефіцит»: (рис. 2.16).



**Рис. 2.16. Відсотковий розподіл досліджуваних за вираженістю симптома «Емоційний дефіцит»**

З діаграми випливає, що у 2 (8%) опитуваних симптом не сформований, у 7 (27%) – симптом на стадії формування, а у 17 (65 %) – симптом сформований.

Склад групи за ознакою провідної стратегії (методика Томаса) представлений в таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6*

#### **Перевага стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях в групі випробуваних**

| <i>Результат конфлікту</i> | <i>Кількість</i> | <i>%</i> |
|----------------------------|------------------|----------|
| Суперництво                | 3                | 11,5     |
| Уникання                   | 12               | 46       |
| Компроміс                  | 5                | 19,5     |
| Співробітництво            | 3                | 11,5     |
| Пристосування              | 3                | 11,5     |

З таблиці можна зрозуміти, що велика частина (46%) піддослідних в конфліктних ситуаціях використовує стратегію уникнення. Менше випробовуваних (19,5%) обирають компроміс. Співпрацю і суперництво обирають близько 23% від групи випробовуваних.

Найменш «популярна» стратегія в групі – пристосування. Даний тип взаємодії обирають, як і суперництво чи співробітництво тільки 11,5%

випробовуваних, проте ця стратегія, як пріоритетна обрана тільки в поєднанні з іншою, тобто у випадках, коли 2 або кілька стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях є бажаними в рівній мірі.

Наочно результати представлені у вигляді графіка.

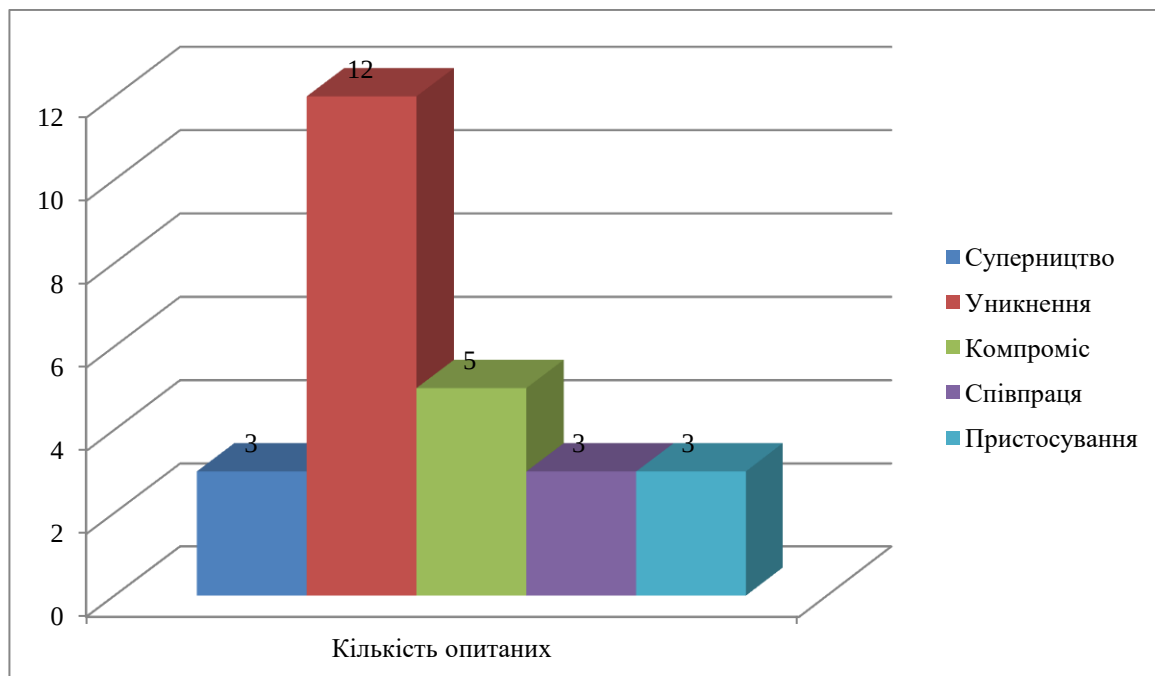


*Рис. 2.17. Результати методики Томаса*

Загалом, можна відзначити, що діагностика стратегій поведінки випробовуваних дала зрозуміти, що непродуктивну поведінку в колективі показала група, яка в разі виникнення соціально-економічних протиріч обирає і приводить до прихованого типу конфлікту.

Подальший етап вивчення характеру конфліктності був спрямований на дослідження комунікативної толерантності випробовуваних, в результаті чого були отримані результати, представлені в таблиці 2.7.

*Таблиця 2.7*

#### **Результати дослідження комунікативної толерантності (КТ)**

| <i>Рівні КТ</i> | <i>Кількість</i> | <i>%</i> |
|-----------------|------------------|----------|
| Дуже високий    | 0                | 0        |
| Високий         | 11               | 42.3     |
| Середній        | 14               | 53.8     |
| Низький         | 1                | 3.8      |

|              |   |   |
|--------------|---|---|
| Дуже низький | 0 | 0 |
|--------------|---|---|

З таблиці видно, що 14 піддослідних(54%) за даною методикою має середній рівень комунікативної толерантності, дещо менше піддослідних (11 осіб – 42%) має високий рівень. З низьким рівнем комунікативної толерантності був виявлений тільки 1 випробуваний (4%). З полярними рівнями (дуже низьким або дуже високим) – випробовуваних виявлено не було. Графічно результати дослідження показані на рисунку 2.18.

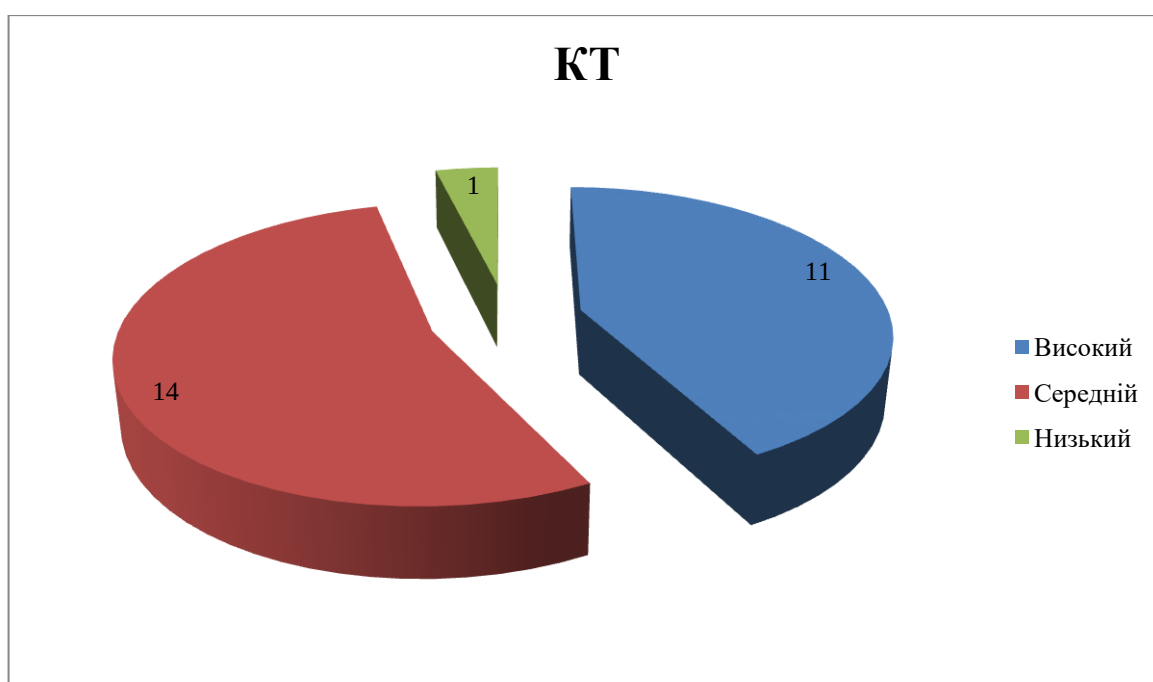


*Рис.2.18. Результати дослідження за методикою В.В. Бойка*

Середній бал за методикою серед випробовуваних становить 60,2, що відповідає середньому умовному рівню комунікативної толерантності. В цілому, за результатами методики можна відзначити, що піддослідні досить терпимі в комунікативній діяльності.

При визначенні рівнів екстрапунітивності випробовуваних (методика Розенцвейга), ми розділили отримані результати на рівні відповідно до класифікації П. В. Яньшина. Якщо кількість екстрапунітивних реакцій явно домінувало над числом неекстрапунітивних (екстрапунітивних 10 і більше, а неекстрапунітивних 7 і менше), то робиться висновок про те, що у цього

випробуваного явно виражений мотив екстрапунітвності. Якщо, навпаки, неекстрапунітвних реакцій виявляється більше, ніж екстрапунітвних (неекстрапунітвних 10 і більше, а екстрапунітвних 7 і менше), то робиться висновок про неагресивність даного піддослідного. При кількості неагресивних і агресивних реакцій в межах від 7 до 10 нічого певного про екстрапунітвність даного випробуваного не можна було сказати, тобто не можна з впевненістю стверджувати, що він екстрапунітвна чи, навпаки, неекстрапунітвна особистість.

Таблиця 2.8

### Рівні екстрапунітвності в групі випробуваних

| Рівні           | Кількість | %  |
|-----------------|-----------|----|
| Низький рівень  | 15        | 58 |
| Середній рівень | 5         | 19 |
| Високий рівень  | 6         | 23 |

Таким чином, ми встановили, що в групі випробовуваних 15 осіб (58%), що мають низький рівень екстрапунітвності, 5 осіб (19%) – мають високий рівень екстрапунітвності і 4 людини (23%) із середнім рівнем екстрапунітвності.

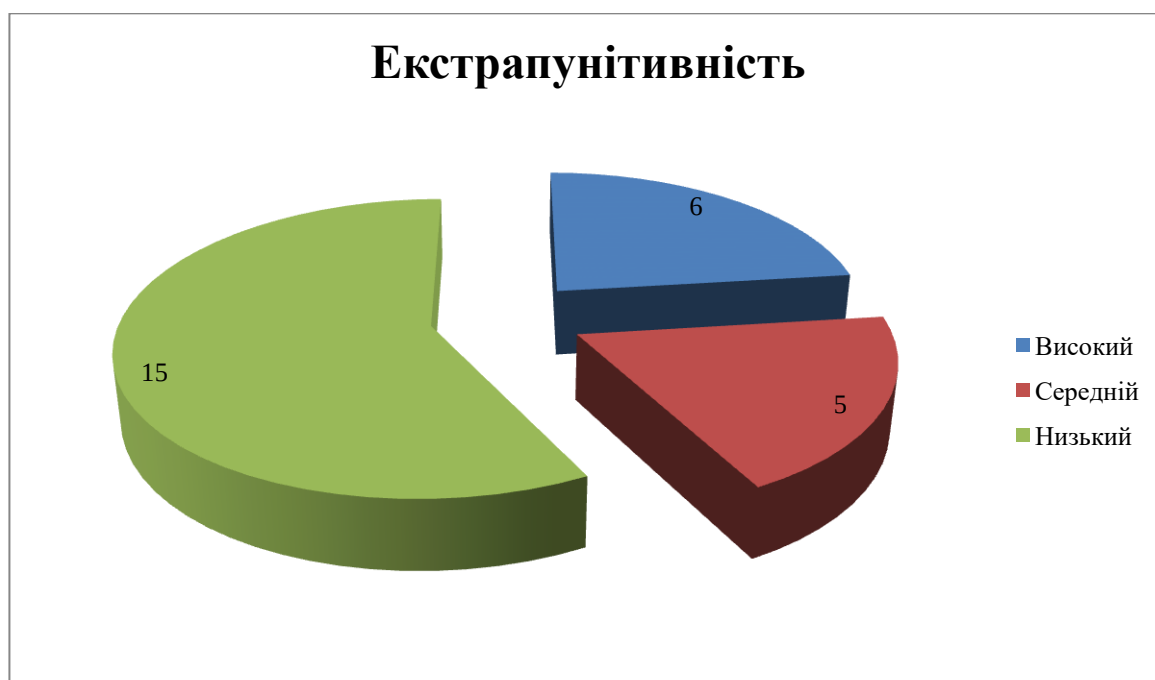


Рис.2.19. Результати проведення третьої методики

Таким чином, з діаграми видно, що група в цілому не схильна до екстрапунітивних реакцій – велика частина випробовуваних має низький рівень екстрапунітивності, в той час як випробовувані з іншими рівнями (високим і середнім) складають менше половини від групи.

На основі співвідношення результатів усіх трьох використаних методик можна відзначити, що в цілому члени досліджуваного трудового колективу не схильні до конфліктів, вони досить терпимі до чужої думки, поведінки, ритму життя, звичок, почуттів, ідей і вірувань, що відрізняються від своїх особистих. Однак схильність випробовуваних до уникнення конфліктів вказує на те, що при виникненні сильних протиріч з питання економічних цінностей, що значно зачіпають потреби випробовуваних, можуть привести до нагнітання середовища в вигляді прихованого конфлікту, який ще більш небезпечний для продуктивності діяльності, ніж його відкритий вид.

Подальший етап роботи був спрямований на перевірку гіпотез дослідження за допомогою критерію Пірсона. Перевірка взаємозв'язку між комунікативною толерантністю і способами виходу з конфліктної ситуації

В результаті розрахунку лінійної кореляції між способами вирішення конфліктної ситуації і комунікативною толерантністю були отримані показники, представлені в таблиці 4.

*Таблиця 2.9*

**Коефіцієнти кореляції стратегій подолання конфліктних ситуацій з рівнем комунікативної ситуації (коефіцієнт Пірсона)**

| <i>Суперництво</i> | <i>Співпраця</i> | <i>Компроміс</i> | <i>Уникнення</i> | <i>Пристосування</i> |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------|
| 0,303039           | -0,94223         | -0,08843         | 0,497947         | 0,146178             |

З таблиці видно наявність прямих зв'язків показників комунікативної толерантності та стратегій суперництва, уникнення, пристосування; наявність зворотних зв'язків комунікативної толерантності та стратегій співпраці і компромісу.

Визначаємо критичні значення для отриманого коефіцієнта кореляції. При знаходженні критичних значень для обчисленого коефіцієнта лінійної кореляції Пірсона число ступенів свободи розраховується як  $k = n - 2 = 24$ .

$k_{кріт} = 0,404$  для  $P = 0,05$ .

Отже, значущими є зв'язки між показниками комунікативної толерантності та співпрацею і униканням, як стратегіями поведінки в конфліктній ситуації.

Враховуючи, що високі показники за методикою В.В. Бойко відповідають низькій комунікативній толерантності можна прийти до таких висновків:

1. Чим вище рівень комунікативної толерантності, тим частіше людина використовує співробітництво, як стратегію подолання конфліктної ситуації

2. Чим вище рівень комунікативної толерантності, тим рідше людина використовує уникнення, як стратегію подолання конфліктної ситуації

Таким чином, отримані дані лише частково підтверджують гіпотезу роботи: чим вище рівень комунікативної толерантності, тим частіше людина вибирає співробітництво, як стратегію подолання конфліктних ситуацій. Однак, значущого зв'язку між комунікативною толерантністю і стратегіями компроміс і суперництва виявлено не було.

#### **2.4. Напрями удосконалення організації в управлінні конфліктами на підприємстві**

Виявлення спільних джерел конфлікту в ПАТ «Монделез Україна» передбачає багатогранний підхід до розуміння внутрішньої динаміки та зовнішнього тиску, з яким стикається організація. Враховуючи свій статус одного з найбільших у світі виробників шоколадних виробів, Mondelez Ukraine працює на ринку з високою конкуренцією, що невід'ємно сприяє стресам і конфліктам між співробітниками, які прагнуть зберегти ринкові позиції компанії. Внутрішня конкуренція за ресурси, визнання та просування по службі також може призвести до конфліктів, як і різні цінності, цілі та

уявлення серед працівників. Ідентифікація цих загальних і відмінних джерел конфлікту має вирішальне значення для розробки ефективних стратегій управління конфліктами. Визнаючи ці джерела, Mondelēz Україна може пристосувати свої процеси вирішення конфліктів до вирішення унікальних проблем, з якими вона стикається, сприяючи більш гармонійному та продуктивному робочому середовищу.

Організаційна структура ПАТ «Монделез Україна» відіграє значну роль у виникненні конфліктів всередині компанії. Ієрархічна або жорстко структурована організація може призвести до боротьби за владу, відсутності автономії та конфліктів щодо повноважень щодо прийняття рішень. У контексті Mondelēz Ukraine організаційна структура може сприяти конфліктам, коли комунікація між рівнями перешкоджає або коли працівники відчують, що їх внесок недооцінюють. Це говорить про пряму залежність між структурою організації та частотою та інтенсивністю конфліктів. Переоцінивши та, можливо, реструктуризувавши свою організаційну структуру, Mondelēz Україна могла б пом'якшити ці структурні джерела конфлікту, підвищивши загальну операційну ефективність і задоволеність працівників [7,с.52-53].

Визнання ролі комунікаційних зривів у конфлікті є ключовим для ПАТ «Монделез Україна». Неефективне спілкування призводить до непорозумінь, неправильного тлумачення та дезінформації, які є звичайними провісниками конфлікту. Складність комунікації у великій різноманітній організації, як-от Mondelēz Ukraine, посилюється різноманітністю каналів і методів, які використовуються, а також культурними та мовними відмінностями між співробітниками. Конкурентна перевага компанії на ринку залежить не тільки від якості її продукції, але й від ефективності її внутрішньої комунікаційної стратегії. Усунення збоїв у спілкуванні передбачає впровадження чітких, лаконічних і послідовних протоколів спілкування, навчання співробітників навичкам ефективного спілкування та виховання організаційної культури, яка цінує відкритість і діалог. Віддаючи пріоритет

комунікації, Mondelēz Україна може значно зменшити кількість конфліктів, тим самим створюючи більш згуртоване та продуктивне робоче середовище.

Навчання менеджерів ефективним методам вирішення конфліктів є важливим кроком до підвищення ефективності організації ПрАТ «Монделіс Україна». Неможливо переоцінити важливість оснащення керівників правильними інструментами для врегулювання суперечок, оскільки вони часто служать першою лінією захисту для запобігання ескалації конфліктів. Зосереджуючись на таких стратегіях, як активне слухання, емпатія та вирішення проблем, менеджери можуть сприяти створенню середовища для більшої співпраці. Впровадження структурованої навчальної програми, яка включає сценарії рольових ігор і практичні приклади з реального життя, може значно підвищити їх здатність ефективного посередництва в суперечках. Такий підхід не тільки допомагає ефективніше вирішувати конфлікти, але й сприяє більш гармонійній культурі на робочому місці.

Впровадження медіації та переговорів як ключових навичок для всіх співробітників ПАТ «Монделіс Україна» являє собою цілісний підхід до вирішення конфліктів. Усвідомлюючи, що конфлікти можуть виникати на будь-якому рівні в організації, необхідно надати кожному працівнику навичок конструктивного вирішення суперечок. Ця ініціатива може бути реалізована за допомогою семінарів і безперервних навчальних модулів, які підкреслюють важливість спілкування, розуміння різних точок зору та пошуку взаємовигідних рішень. Таке навчання гарантує, що працівники краще підготовлені самостійно вирішувати конфлікти, зменшуючи потребу у втручанні керівників і сприяючи більш стійкій організаційній структурі.

Розробка інструментарію вирішення конфліктів для негайного застосування в ПрАТ «Монделіс Україна» є інноваційною стратегією надання практичних рішень конфліктних ситуацій у міру їх виникнення. Цей набір інструментів може включати різноманітні ресурси, такі як вказівки щодо ведення складних розмов, шаблони для планів вирішення конфлікту та доступ до внутрішніх або зовнішніх послуг посередництва. Зробивши ці

ресурси доступними, компанія може оптимізувати процес вирішення конфліктів, заохочуючи співробітників вирішувати проблеми на випередження, а не дозволяти їм нагноюватися. Крім того, регулярні оновлення та механізми зворотного зв'язку можуть гарантувати, що набір інструментів залишається актуальним та ефективним у вирішенні динамічної природи конфліктів на робочому місці [12].

Налаштування структурованих протоколів зв'язку є критично важливим кроком у запобіганні непорозумінням, які можуть перерости в конфлікти всередині організації. У ПАТ «Монделіс Україна» впровадження формальних комунікаційних структур може гарантувати, що всі співробітники, незалежно від їх відділу чи посади, мають чітке розуміння того, як має передаватись інформація. Ці протоколи можуть включати регулярні заплановані зустрічі, стандартизовані формати звітності та спеціальні канали для ескалації проблем. Чітко окресливши ці протоколи: – Співробітники можуть легко визначити, до кого звертатися з різною інформацією чи проблемами. Це зменшує ризик того, що важлива інформація буде пропущена або неправильно витлумачена.

Використання технологій для кращого зв'язку між відділами – ще одна сфера, де ПАТ «Монделіс Україна» може значно вдосконалити роботу. У сучасну цифрову епоху існує безліч інструментів і платформ, призначених для безперебійного спілкування між різними частинами організації. Ці інструменти можуть варіюватися від простих програм обміну повідомленнями до складного програмного забезпечення для керування проектами, яке дозволяє оновлюватися у реальному часі та співпрацювати. Використовуючи ці технології:

- Відділи можуть підтримувати чітку та безперервну комунікацію, зменшуючи ймовірність неправильного спілкування;
- Технологія дозволяє обмінюватися інформацією в режимі реального часу, гарантуючи, що всі члени команди знаходяться на одній сторінці;

- Він забезпечує централізовану платформу для зберігання та отримання важливих документів і повідомлень, полегшуючи доступ працівників до необхідної інформації.

Впровадження цих технологічних рішень може підвищити ефективність і результативність комунікації в ПАТ «Монделіс Україна», сприяючи кращому управлінню конфліктами.

Заохочення відкритого та прозорого діалогу всередині команд є основоположним для ефективного управління та вирішення конфліктів у ПАТ «Монделіс Україна». Відкритий діалог сприяє створенню середовища, в якому співробітники відчують, що їх цінують ічують, що має вирішальне значення для виявлення та вирішення проблем, перш ніж вони переростуть у більші конфлікти. Сприяючи прозорості: -

Співробітники частіше висловлюють занепокоєння та надають чесний відгук.

– Це створює культуру довіри, коли проблеми можна обговорювати відкрито, не боячись покарання.

- Заохочує спільне вирішення проблем, використовуючи різноманітні точки зору для пошуку рішень. Таке середовище не тільки сприяє ранньому вирішенню конфліктів, але й сприяє створенню більш згуртованої та сприятливої культури на робочому місці [19,с.71].

Впровадження тренінгів з різноманітності та інклюзивності в ПАТ «Монделіс Україна» є стратегічним підходом до зменшення конфліктів, пов'язаних із упередженнями, сприяння більш гармонійному робочому середовищу. Такі навчальні програми розроблені, щоб просвітити працівників щодо важливості сприйняття різноманітності, розпізнавання неусвідомлених упереджень і навчання стратегіям пом'якшення цих упереджень у їхній щоденній взаємодії. Ця ініціатива не тільки узгоджується з прагненням компанії до вдосконалення та управління, орієнтованого на цінності, але й значно сприяє покращенню стосунків між працівниками, сприяючи розумінню та повазі між різними робочими групами. Віддаючи

пріоритет різноманітності та інклюзивному навчанню, ПАТ «Монделіс Україна» може розраховувати на значне зменшення конфліктів, пов'язаних із упередженнями, прокладаючи шлях до більш інклюзивної та справедливої культури на робочому місці.

Створення середовища, в якому всі працівники відчують, що їх цінують і почують, має вирішальне значення для загального морального духу та продуктивності ПАТ «Монделіс Україна». Створення такого середовища передбачає встановлення відкритих комунікацій, заохочення працівників ділитися своїми ідеями та проблемами без страху покарання та активну демонстрацію того, що керівництво цінує цей внесок. Такий підхід не тільки допомагає вчасно виявляти та вирішувати потенційні конфлікти, але й підвищує залученість та лояльність співробітників. Коли працівники з різного походження, включно з малопредставленими групами, відчують, що їхні голоси почуті та їхні внески цінуються, це посилює їхнє почуття приналежності та відданості організації. Це безпосередньо сприяє культивуванню позитивної та інклюзивної культури праці, де різноманітність розглядається як перевага, а не виклик [1,с.7].

Встановлення норм шанобливої поведінки та спілкування є основоположним у просуванні культури поваги та інклюзивності в ПАТ «Монделіс Україна». Це включає в себе встановлення чітких очікувань щодо взаємодії співробітників, як особисто, так і через цифрові канали зв'язку, а також впровадження політики, яка стосується та карає неповажну поведінку. Чітко визначивши, що є прийнятною та непринятною поведінкою, компанія може створити структуру, яка заохочує позитивну взаємодію та запобігає потенційним конфліктам. Підкреслення важливості взаємної поваги в усіх формах спілкування посилює зобов'язання компанії підтримувати шанобливе та інклюзивне робоче місце. Ця ініціатива не тільки узгоджується з організаційною структурою та компетенцією директора, як зазначено в політиці управління компанії, але також відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності управління конфліктами в організації.

Розробка офіційної політики управління конфліктами є вирішальним кроком до підвищення організаційної гармонії та ефективності ПАТ «Монделіс Україна». Офіційна політика служить основою для вирішення спорів, забезпечуючи структурований підхід до вирішення, забезпечуючи послідовність і справедливість у вирішенні конфліктів. Така політика окреслить типи конфліктів, які можуть виникнути, механізми звітування та вирішення цих проблем, а також ролі та відповідальність усіх залучених сторін. Ця ініціатива узгоджується з ширшими напрямками стратегічного управління Mondelís Україна, підкреслюючи важливість системного підходу до управління конфліктами в рамках кадрової політики компанії.

Встановлення чітких очікувань щодо поведінки та процесів вирішення конфліктів є ще однією важливою сферою організаційного вдосконалення. Встановивши всеосяжну інструкцію, ПрАТ «Монделіс Україна» може значно зменшити непорозуміння та пом'якшити конфлікти до їх ескалації. Це передбачає:

- Повідомлення про прийнятні стандарти поведінки на робочому місці;
- Викладення покрокових процедур вирішення конфлікту, яких слід дотримуватися;
- Визначення систем підтримки, доступних для працівників, таких як посередницькі послуги або консультування.

Ці заходи сприяють створенню більш прозорого, шанобливого та інклюзивного робочого середовища, узгоджуючи його зі стратегічними цілями управління компанією та кадровою політикою [9,с.82].

Регулярний перегляд і оновлення політик управління конфліктами є життєво важливими для забезпечення їх ефективності та актуальності. ПАТ «Монделіс Україна» працює в динамічному бізнес-середовищі, де організаційні потреби та очікування працівників можуть змінюватися з часом. Тому необхідно періодично оцінювати політику управління конфліктами, щоб переконатися, що вона залишається узгодженою з поточною ситуацією компанії та майбутніми цілями. Цей процес включає

отримання відгуків від співробітників, аналіз ефективності існуючих стратегій вирішення конфліктів і внесення необхідних коригувань. Такий проактивний підхід не тільки підвищує ефективність політики, але й демонструє прагнення компанії підтримувати позитивне та продуктивне робоче місце.

Заохочення командоутворення є ключовим кроком до зміцнення командної динаміки ПрАТ «Монделіс Україна». Ці заходи є важливими для покращення міжособистісних стосунків між членами команди, що, у свою чергу, сприяє створенню більш згуртованого та продуктивного робочого середовища. Беручи участь у вправах з формування команди, співробітники можуть навчитися краще розуміти сильні та слабкі сторони та стилі роботи один одного, сприяючи почуттю єдності та співпраці. Ця стратегія не тільки корисна для підвищення ефективності управління конфліктами, але й служить превентивним заходом проти потенційних конфліктів. Включення регулярних, добре спланованих заходів з формування команди може значно покращити спілкування та довіру всередині команд, що зрештою призведе до більш ефективних процесів вирішення конфліктів на підприємстві [5,с.87].

Раннє розпізнавання та усунення ознак токсичної динаміки команди має вирішальне значення для підтримки здорового робочого середовища в ПАТ «Монделіс Україна». Токсична поведінка, така як постійний негатив, плітки та відчуження, може серйозно вплинути на моральний дух і продуктивність команди, якщо її не контролювати. Виявлення такої поведінки на ранній стадії та вжиття рішучих заходів щодо її усунення має важливе значення для запобігання ескалації та виховання більш позитивної командної культури. Цей підхід залучає не лише відділ кадрів, але й керівників команд і менеджерів, які проявляють пильність і проактивність у своїх зусиллях підтримувати позитивну та інклюзивну робочу атмосферу. Створюючи середовище, в якому працівники відчують себе комфортно, висловлюючи свої занепокоєння, і впевнені, що їхні проблеми будуть

вирішені, ПАТ «Монделіс Україна» може пом'якшити несприятливі наслідки токсичної динаміки та покращити загальну функціональність команди.

Надання платформ для командного зворотного зв'язку та спільного вирішення проблем – ще одна сфера, де ПАТ «Монделіс Україна» може вдосконалити свої стратегії управління конфліктами. Створення відкритих каналів спілкування, де члени команди можуть ділитися своїми ідеями, проблемами та пропозиціями, сприяє розвитку культури прозорості та взаємної поваги. Ці платформи можуть мати різні форми, такі як регулярні командні зустрічі, скриньки пропозицій або цифрові форуми, що дозволяє використовувати різноманітні засоби вираження, що відповідають уподобанням різних людей. Заохочення спільного підходу до вирішення проблем не тільки розширює можливості співробітників, але й призводить до більш інноваційних та ефективних рішень конфліктів і проблем, з якими стикається команда. Цінуючи відгуки команди та враховуючи їх, ПАТ «Монделіс Україна» може ще більше зміцнити динаміку команди та покращити загальний стан організації [16,с.132].

Інвестиції в розвиток лідерства, зокрема в емоційний інтелект, можуть значно покращити те, як лідери керують командними конфліктами в ПАТ «Монделіс Україна». Емоційний інтелект, здатність розуміти власні емоції та емоції інших і керувати ними, має вирішальне значення для орієнтування в складній динаміці конфліктів на робочому місці. Навчаючи лідерів емоційному інтелекту, компанія може досягти кількох ключових переваг:

- Покращене вирішення конфліктів: лідери з високим емоційним інтелектом можуть визначити емоційну основу конфліктів і ефективно їх вирішувати;
- Підвищення морального духу команди: лідери, які виявляють співчуття та розуміння, сприяють створенню більш позитивної робочої атмосфери, зменшуючи стрес і підвищуючи моральний дух;
- Краще прийняття рішень:

Емоційний інтелект дозволяє лідерам приймати більш обґрунтовані рішення, враховуючи емоційний вплив їхніх дій на команду. Такий фокус на емоційному інтелекті може зрештою призвести до більш гармонійного та продуктивного робочого середовища, узгоджуючи його з цілями компанії щодо покращення управління персоналом та економіки праці.

Оволодіння лідерами навичками визначення та усунення основних причин конфлікту є ще одним важливим напрямком організаційного вдосконалення управління конфліктами в ПАТ «Монделіс Україна». Визнання корінних причин конфліктів, незалежно від того, чи виникають вони через непорозуміння, культурні відмінності чи конкуренцію за ресурси, може запобігти переростанню незначних розбіжностей у великі суперечки.

Заохочення стилів лідерства, які сприяють гармонії та співпраці, має першочергове значення для ПАТ «Монделіс Україна» для покращення управління конфліктами в масштабах організації. Стили лідерства, які надають пріоритет командній роботі, взаємній повазі та колективному вирішенню проблем, можуть змінити атмосферу на робочому місці та зменшити поширеність конфліктів. Створюючи середовище співпраці, лідери можуть [30,с.94]:

- Підвищити згуртованість команди, полегшуючи роботу для досягнення спільних цілей;
- Зменшити конкуренцію та тертя між членами команди, наголошуючи на спільних досягненнях над індивідуальним успіхом;
- Заохочувати інновації та творчість, створюючи безпечний простір для обміну ідеями та конструктивного зворотного зв'язку. Прийняття стилів лідерства, які цінують гармонію та співпрацю, узгоджується зі стратегічними цілями ПАТ «Монделіс Україна» щодо покращення якості життя та сприяння здоровому, продуктивному майбутньому для своїх працівників.

Виявлення потенційних конфліктних точок у такій організації, як ПАТ «Монделіс Україна», є критично важливим першим кроком у вдосконаленні стратегій управління конфліктами. Цей проактивний підхід передбачає

ретельний аналіз організаційної структури, комунікаційних потоків і областей, де зазвичай виникають непорозуміння або напруга. Визначивши ці області, компанія може впровадити конкретні заходи для вирішення та пом'якшення конфліктів до їх ескалації. Наприклад, відділи з високим рівнем взаємозалежності або ті, які зазнають значних змін, можуть бути більш схильні до конфліктів. Активне вирішення цих гарячих точок може призвести до більш гармонійного робочого середовища, зрештою сприяючи досягненню стратегічної мети організації щодо покращення якості життя.

Впровадження тренінгів з управління стресом і стійкості є ще одним важливим напрямком організаційного вдосконалення управління конфліктами в ПрАТ «Монделіз Україна». Зважаючи на напружене середовище, яке часто характеризує корпоративний світ, важливо надати співробітникам інструменти для боротьби зі стресом і відновлення після викликів. Таке навчання може включати методи уважності, управління часом та ефективного спілкування, спрямовані на зменшення кількості конфліктів. Розвиваючи культуру стійкості, компанія не тільки покращує добробут своїх співробітників, але й мінімізує зриви, спричинені конфліктами, узгоджуючи свою ширшу місію сприяти здоровому майбутньому.

Заохочення регулярних реєстрацій і сесій зворотного зв'язку є ключовою стратегією для вимірювання настроїв співробітників і запобігання конфліктам у ПАТ «Монделіз Україна». Ці сесії забезпечують структуровану платформу для співробітників, щоб висловити занепокоєння, поділитися досягненнями та обговорити потенційні проблеми в конструктивній манері. Регулярні механізми зворотного зв'язку забезпечують оперативне вирішення незначних скарг, запобігаючи їх переростанню у більші конфлікти. Такий підхід не тільки допомагає підтримувати відкриту лінію спілкування між керівництвом і персоналом, але й узгоджується із зобов'язаннями компанії сприяти створенню позитивного та продуктивного робочого середовища, як зазначено в її стратегічних цілях [38,с.76].

Інтеграція ефективності розв'язання конфліктів як критерію в оцінці ефективності є стратегічним підходом до підвищення організаційної гармонії та продуктивності. Вимірюючи здатність працівника конструктивно вирішувати розбіжності, ПАТ «Монделіс Україна» може сприяти створенню середовища для більшої співпраці. Ця інтеграція не тільки підкреслить важливість навичок міжособистісного спілкування, але й узгодить із цілями компанії щодо вдосконалення систем управління та підвищення ефективності. Ключ до успішної реалізації цього критерію полягає в:

- Розробці чітких, вимірних стандартів вирішення конфліктів.
- Підготовці оцінювачів до об'єктивної оцінки компетенцій з управління конфліктами.
- Заохоченні співробітників розвивати та застосовувати навички ведення переговорів, спілкування та вирішення проблем.

Винагородження співробітників і керівників за успішне врегулювання конфліктів може слугувати потужним стимулом для виховання позитивної організаційної культури в ПАТ «Монделіс Україна». Визнання та винагорода за зусилля з вирішення конфліктів не тільки мотивує людей, але й створює прецедент для бажаної поведінки в компанії. Такі винагороди можуть бути різними, зокрема:

- Фінансові бонуси для тих, хто постійно демонструє відмінні навички вирішення конфліктів;
- Публічне визнання на зборах компанії або через внутрішні канали зв'язку;
- Можливості професійного розвитку або просування по службі для тих, хто сприяє створенню гармонійного робочого середовища.

Цей підхід узгоджується з ширшими цілями компанії щодо ефективності та вдосконалення методів управління, безпосередньо пов'язуючи винагороди з навичками, які сприяють досягненню цих результатів.

Використання огляду продуктивності як можливості для конструктивного зворотного зв'язку щодо управління конфліктами дає подвійну користь. Він дає співробітникам цінну інформацію про їхні здібності до вирішення конфліктів і висвітлює сфери для особистого розвитку [21,с.88].

Впровадження програмного забезпечення для управління конфліктами є ключовим кроком уперед для ПАТ «Монделез Україна» у відстеженні та ефективному вирішенні конфліктів всередині організації. Такий підхід не тільки спрощує процес виявлення та розгляду суперечок, але й забезпечує систематичний і послідовний метод вирішення конфліктів. Завдяки інтеграції складних програмних рішень Mondelēz Україна може використовувати автоматизовані робочі процеси, централізоване звітування та сповіщення в режимі реального часу для підвищення оперативності та ефективності своїх стратегій управління конфліктами. Такі технології сприяють прозорому та підзвітному середовищу, де кожен етап процесу розв'язання конфлікту документується та доступний, що веде до більш обґрунтованого прийняття рішень і, зрештою, сприяє більш гармонійній культурі на робочому місці.

Інноваційна стратегія, яку ПАТ «Монделез Україна» може використати для вдосконалення своєї системи управління конфліктами, – це використання аналітики даних для розуміння моделей конфліктів і визначення областей, які необхідно покращити. Аналізуючи історичні дані про конфлікти, компанія може визначити загальні причини суперечок, повторювані теми та відділи чи команди з більш високими випадками конфлікту. Це розуміння дозволяє розробляти цілеспрямовані втручання та профілактичні заходи, адаптовані до конкретних потреб і динаміки організації. Крім того, аналітика на основі даних забезпечує безперервний моніторинг та оцінку ефективності ініціатив з управління конфліктами, гарантуючи, що компанія може адаптувати та вдосконалювати свої стратегії відповідно до мінливих організаційних потреб і цілей.

Заохочення використання інструментів співпраці в ПАТ «Монделіз Україна» має важливе значення для зменшення непорозумінь і конфліктів між членами команди. Платформи для співпраці, такі як програмне забезпечення для керування проектами, програми обміну миттєвими повідомленнями та спільні цифрові робочі простори, пропонують уніфіковане середовище для обміну інформацією, координації завдань і спілкування в реальному часі. Ці інструменти допомагають мінімізувати непорозуміння та гарантують, що всі члени команди мають спільну мову щодо цілей проекту, термінів виконання та обов'язків. Створюючи більш зв'язане та прозоре робоче середовище, Mondelèz Україна може суттєво зменшити ризики конфліктів, що виникають через непорозуміння, тим самим підвищуючи згуртованість команди та продуктивність.

## ВИСНОВКИ

Конфлікт – це розбіжність між двома сторонами, коли одна сторона намагається прийняти їхню точку зору і заважає іншій це зробити. Конфлікти можуть виникати між окремими людьми, між групами та між групами. Потенційними причинами конфлікту є спільні ресурси, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, відмінності у сприйнятті та цінностях, відмінності в поведінці та біографії людей, а також погане спілкування.

Люди, як правило, не реагують на потенційно конфліктні ситуації, якщо ці ситуації не пов'язані з мінімальними особистими втратами або загрозами.

Потенційні негативні наслідки конфлікту включають: зниження продуктивності, невдоволення, низький моральний дух, збільшення плинності працівників, погіршення соціальних взаємодій, погане спілкування та підвищення лояльності до підгруп і неформальних організацій. Однак при ефективному втручанні конфлікт може мати позитивні наслідки.

Наприклад, глибше працювати над пошуком рішень, різноманітністю думок у прийнятті рішень та покращенням співпраці в майбутньому. Конфлікту можна запобігти, змінюючи своє ставлення до проблемних ситуацій і поведінки, а також впливаючи на психологію та поведінку опонентів.

Основними способами та засобами зміни їхньої поведінки до виникнення конфлікту є:

- бажання отримати глибоке і всебічне розуміння позиції опонента;
- знизити загальну тривожність та агресивність;
- здатність оцінювати свій поточний психічний стан;
- готовність вирішувати неконфліктні питання;
- вміння посміхатися;
- не чекайте від інших занадто багато;
- непідробний інтерес до партнерів по спілкуванню;

- опір конфліктам і почуття гумору.

Щоб запобігти міжособистісним конфліктам, необхідно спочатку оцінити те, що було зроблено, а потім не зроблено:

- оцінювач повинен відповідати за об'єктивність оцінювання;
- виявити та повідомити про причини недоліків персонал, який оцінюється;
- чітко ставте нові цілі та завдання;
- мотивувати співробітників на нові роботи.

Дотримання цих рекомендацій допоможе сторонам конфлікту запобігти конфліктним ситуаціям і, якщо вони це зроблять, конструктивно знайти найкращий вихід із конфлікту.

Вміння керувати конфліктами є вирішальним для ПАТ «Монделіс Україна». Конфлікт змушує працівників тісно спілкуватися один з одним і дізнаватися більше один про одного. У той же час члени команди стали краще розуміти своїх колег і стали більш чутливими до проблем інших.

Нарешті, люди розуміють необхідність розуміння норм і прагнень інших, а також неможливість вирватися з суспільства в суспільстві. Позитивною рисою конфлікту є джерело особистісного розвитку, міжособистісного, соціального досвіду подолання складних ситуацій, набутого працівником ПАТ «Монделіс Україна» у процесі конструктивного вирішення конфліктних проблем:

- Конфлікт допомагає краще оцінити особистісні психологічні особливості, цінності, мотивації працівників, які беруть участь у конфлікті;
- В результаті вирішення конфліктів звільняється психічне напруження і знижується інтенсивність негативних емоцій;
- Конфлікт усуває всі або частину існуючих протиріч і висвітлює вузькі місця, невирішені проблеми, неефективність і порядність.

Після закінчення конфлікту в більш ніж 65% випадків вдається повністю або частково вирішити конфлікт, що стоїть за ним;

Конфлікт є джерелом розвитку особистості, міжособистісних стосунків, у процесі конструктивного вирішення конфліктних проблем серед співробітників конфлікти є джерелом розвитку особистості, міжособистісних стосунків, у процесі конструктивного вирішення конфліктних проблем працівникам важко для отримання ситуації соціального досвіду; конфлікт підтримує соціальну діяльність працівників, допомагає запобігти стагнації та покращує якість індивідуальної діяльності працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріянова Ю.В. Конфлікт як явище управлінської діяльності : особливості концепту / Юлія Андріянова // Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали III Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених / за заг. ред. В.Г. Вікторова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – С. 6 – 8.
2. Анцупов А.Я. Конфліктологія. Підручник / А.Я Анцупов; – М.: Юнити, 2007. – 275 с.
3. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі / Т. О. Башук, М. О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2012. – № 3. – С.111–119
4. Миронова О. М. Конфліктологія : навчальний посібник / О. М. Миронова, О.В. Мазоренко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 168 с.
5. Леонов О., Леонова Т. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ. Економіка та суспільство. 2022. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11>.
6. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія / І. В. Ващенко. – Харків: ОВС, 2002. – 256 с.
7. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв’язання / В. Д. Воднік // Бюлетень НСПП. – 2005. – №11. – С. 50–54.
8. Гарматюк О. Механізми попередження і розв’язання конфліктів в антикризовому управлінні / О. Гарматюк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Вип. 1 (3) – С. 50–55

9. Гірник А. Конфлікти, структура, ескалація, залагодження / А. Гірник, А. Бобро. – К. : Основ, 2003. – 172 с.
10. Дзямулич М. І., Урбан О. А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. Економічний форум. 2019. № 3. С. 193–197.
11. Грішина Н.В. Виробничі конфлікти та їх регулювання / Н.В. Грішина; – М.: Наука, 2006. – 350 с.
12. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія. Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
13. Довгань Н. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів / Н. Довгань // Вісн. УАДУ. – 2002. – № 4. – С. 223–227.
14. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. Бюлетень НСПП. 2005. № 11. С. 50–54.
15. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління. Навчальний посібник. – Київ: центр навчальної літератури 2005р. – 456с.
16. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2003р. – 315с.
17. Жаворонкова Г. В. Управління конфліктами / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. – К.: Кондор, 2010. – 172с.
18. Зінчина О. Б. Конфліктологія / О. Б. Зінчина. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 164 с.
19. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода : основи когнітивної теорії конфліктів / А.Т. Ішмуратов. – К. : Наук. думка, 1996. – 192 с.

- 20.Карамушка Л. М. Психологія управління. – К.: Міленіум, 2003. – 344с.
- 21.Ковальська К. Сутність та управління конфліктами інтересів у корпорації / К. Ковальська // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2011. – IV 1. – С. 86–89.
- 22.Ковальчук Г. Р. Джерела виникнення та наслідки функціонування управлінських конфліктів на підприємствах / Н. Ю. Подольчак, Г. Р. Ковальчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2013. № 754.– С. 213–220.
- 23.Ковальчук Г. Р. Основні функції управлінських конфліктів в діяльності конкурентоспроможного підприємства / Г. Р. Ковальчук // тези доповідей III міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. – С.113–114.
- 24.Комаровський В.С. Управління суспільними відносинами / В.С. Комаровський. – М. : РАГС, 2003. – 400 с.
- 25.Комінко С. Психологія в менеджменті / С. Комінко, Л. Курант, О. Самборська, Т. Фетодюк, С. Ніколенко. – Тернопіль, 1999, – 400 с.
26. ГранатуровВ. М., ШевчукО. Б. Ризикипідприємницькоїдіяльності. Проблемианалізу: навч. посіб. Київ: Зв'язок, 2000. 152 с.
- 27.Криса О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації / О.Й. Криса // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2005. – № 526. – 684 с.
- 28.Котигоренко В. Сучасні концепції конфлікту як суспільного явища / Віктор Котигоренко // Людина і політика. – № 3 (21). – 2002. – 75 – 87.
- 29.Кузмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с

30. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатієва. – К. : Каравела, 2008. – 320 с.
31. Біловодська. О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С. 177-182.
32. Мороз О. В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк, О. В. Лазарчук. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 256 с.
33. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організації та причини їх подолання / Т. Л. Мостенська // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць. – Вип. 21 (за заг. ред. проф. Юханурова Ю. І., Шегди А. В.) – К.: Видавничополіграфічний центр «Київський університет», 2010. – С. 188–193.
34. Пірен М. І. Конфлікт і управлінські ролі. Соціально-психологічний аналіз / М. І. Пірен. – К., 2000
35. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Київ: Либідь, 2010. 258 с.
36. Серьогін С.М. Державний службовець у відносинах між владою та суспільством : монографія / С.М. Серьогін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – 456 с.
37. Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на підприємстві. К: Либідь, 2003. – 254с.
38. Уткін А.Є Конфліктологія. Теорія та практика / А.Є Уткін; – М.: Экмос, 2006. – 412 с.
39. Криса О. Й. Природа конфліктів в організації. Маркетинг та логістика в системі менеджменту : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 396 с.

- 40.Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні / Л. І. Федулова. – К.: Фенікс, 2005. – 320 с
- 41.Чумиков А. Н. Керування конфліктами. К.: МАУП, 2003. – 97с.
- 42.Шаленко В. Н. Конфлікти в трудових колективах. К.: Скіф, 2002. – 255с.
- 43.Constantino Cathy A. Designing conflict management systems : a guide to creating productive and healthy organizations / Cathy A Constantino, Christina Sickles, Merchant : foreword by William L. Ury. – 1 st ed. – Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996. – 206 p.
- 44.Erikson E. Life cycle // International Encyclopedia of the Social Science. New York: Crowell Colier & Macmillan, 1968. – Vol. 39. – P. 50-68.
- 45.Filler A.C. Managerial process and organizational behavior / A.C. Filler, R.J. House, S. Keer. – Illinois: Scott, Foresman and Company, 1983. – 384 p.
- 46.Resolving conflict : strategies for local government / ed. by M.S. Herrman. – Harrisonburg, 1994. – 206 p.
- 47.Fisher R.J. Needs Theory, Social Identity and an Eclectic Model of Conflict // Conflict: Human Needs Theory / Ed. by J. Burton. London, Basingstoke: Macmillan, 1990. pp. 89–112
- 48.Mitchell C.R. The Structure of International Conflict / C. R. Mitchell. – L, 1981.
- 49.Sutherland S. —Irrationality|| / S. Sutherland. – Pinter &Martin, London, 2007. – 258 p